



**Pacte Mondial**  
Réseau France

## RAPPORT DES CONSEILLERS BENEVOLES POUR LE COMITE LABEL

### Table des matières

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME .....	2
1.1 Relations entre le Réseau France et le Siège du Pacte Mondial .....	2
<i>Processus d'adhésion des entreprises</i> .....	3
1.2 Projet associatif .....	4
1.3 Organisation .....	4
1.3.1 La gouvernance .....	4
1.3.2 L'organigramme opérationnel .....	7
1.4 Missions sociales .....	7
1.6 Données financières .....	11
1.7 Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans) .....	13
1.8 Actions et résultats en 2024 .....	15
2. RAPPORT SUR L'ACCOMPAGNEMENT .....	16
2.1 la démarche de labellisation, pourquoi? .....	16
2.2 Déroulé de l'accompagnement .....	16
2.3 Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS .....	20
2.4 Points d'attention et d'amélioration devant être traités durant la phase post-label .....	21
3. CONCLUSION DES CONSEILLERS : .....	22

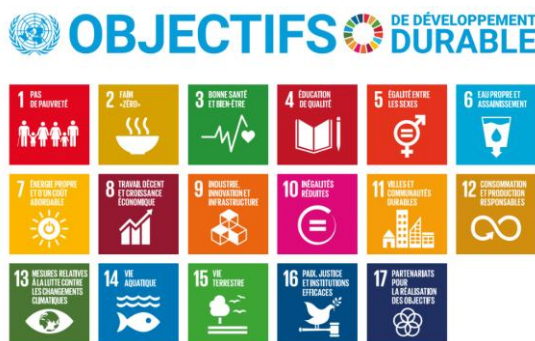
Conseillers IDEAS

**Annie Mersereau et Eric Soyier**

# 1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France (PMRF) est le représentant officiel du **Pacte mondial des Nations unies (United Nations Global Compact ou UNGC)**, une plateforme d'engagement et d'action collective lancée en 2000 à l'initiative du Secrétariat général des Nations Unies de l'époque et visant à rassembler les entreprises du monde entier autour de Dix principes universels relatifs aux droits humains, aux normes internationales du droit du travail et à la lutte contre la corruption. A cet objectif initial s'est ajouté l'Agenda 2030 des Nations Unies en faveur du développement durable articulé autour de 17 objectifs (dénommés ODD). L'initiative a donc pour objet d'accompagner le secteur privé vers des pratiques d'entreprises responsables au regard de ces objectifs. C'est à ce jour la plus grande initiative volontaire de responsabilité sociale et environnementale des entreprises au monde.

Le réseau France (PMRF) est une association loi 1901 constituée en 2003 à l'initiative de Jacques Chirac autour de Danone, Carrefour, Lafarge et Schneider Electric qui mobiliseront par la suite une centaine d'entreprises. En vingt ans le Réseau France a considérablement accru son influence (cf 1.2). Pour information, il existe aujourd'hui 62 réseaux locaux du Pacte Mondial dans le monde.

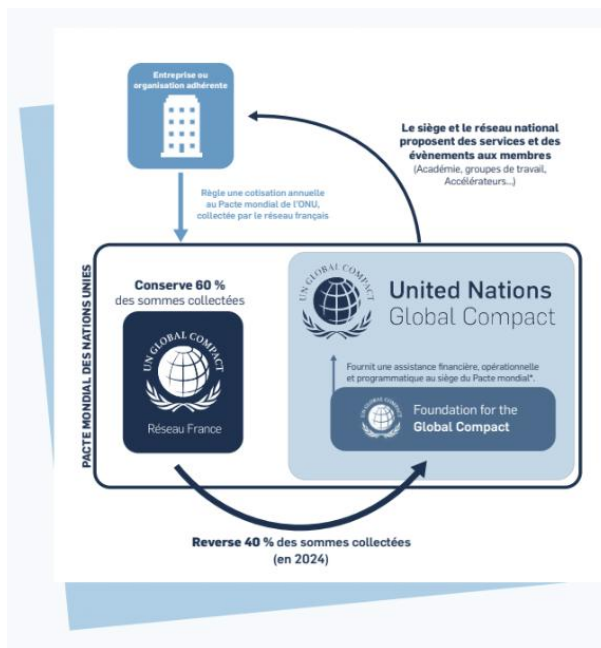


## 1.1 Relations entre le Réseau France et le Siège du Pacte Mondial

Le Réseau France réseaux agit dans le cadre d'un Memorandum of Understanding (MoU) (incluant des Quality Standards) en coordination l'UNGC.

Les missions confiées au PMRF par l'UNGC visent à :

- Déployer la mission et les principes de l'UNGC en France ;
- Contribuer à la mobilisation des entreprises françaises sur les Dix principes et les 17 ODD
- Contribuer au débat national et international sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et se positionner comme un acteur important sur ces questions.



### Processus d'adhésion des entreprises

L'adhésion se matérialise par une lettre d'engagement, signée par le dirigeant, adressée au Secrétaire Général des Nations Unies. L'entreprise y exprime son engagement à intégrer les principes du Pacte mondial dans sa stratégie et sa culture et à faire une déclaration claire de cet engagement auprès de ses parties prenantes et du grand public. L'entreprise s'engage également à régler une cotisation annuelle et à publier annuellement une Communication sur le Progrès (CoP), rendant compte des efforts de l'entreprise dans la mise en œuvre des Dix principes et des 17 ODD à partir d'un questionnaire dédié. (Les questionnaires de toutes les entreprises adhérentes dans le monde sont consultables en ligne sur le site du Siège du Pacte mondial). Les entreprises de tabac et de production de mines antipersonnel ne peuvent faire partie du Pacte mondial.

Après acceptation par l'UNGC, les entreprises deviennent de facto membres de l'Assemblée Générale de l'association Réseau France.

C'est l'UNGC qui établit mondialement la grille des cotisations basée sur le CA consolidé. La grille actuelle révisée en 2023 comporte 9 tranches de CA avec des cotisations allant de 950 à 30 000 e pour les entreprises (cotisation unique de 950e pour les organisations sans but lucratif)

Le montant de ces cotisations est collecté par le Réseau France mais fait l'objet d'une répartition entre le Réseau France et le Siège du Pacte Mondial. PMRF conserve 100% des cotisations inférieures à 2300 euros, 50% entre 2300 et 20 000 euros, 30% des cotisations supérieures à 20 000 euros. En moyenne, le réseau France conserve entre 60 et 55% des sommes collectées.

En contrepartie de cette remontée d'une partie des cotisations, le Siège du Pacte mondial fournit aux membres directement un service lié à leur cotisation annuelle, à savoir l'accès à l'Académie, plateforme d'e-learning très complète sur la RSE et des contenus thématiques au Réseau France. Le Réseau France choisit librement de mettre en œuvre les contenus les plus adaptés aux entreprises françaises en fonction de leur maturité sur les différents sujets traités. En complément, le Réseau France développe également des contenus propres et organise divers événements (cf 1.4)

Les cotisations des entreprises françaises financent donc à la fois le fonctionnement du Siège et du Réseau France.

### Quality standards (QS)

La constitution et l'action des réseaux locaux du Pacte Mondial sont encadrées par des quality standards émis par l'UNGC et qui définissent les règles à suivre sur les 3 axes suivants :

- Gouvernance : procédure de désignation des administrateurs, composition du CA...etc.
- Management : communication annuelle du plan d'actions, du budget et des états financiers
- Conditions d'utilisation du logo et de la marque Pacte Mondial

Les Executive Directors des Réseaux locaux (en France le Délégué Général) doivent participer au Forum annuel des Réseaux locaux ainsi qu'aux forums régionaux.

## 1.2 Projet associatif

Le Projet associatif du PMRF définit ainsi sa vision, sa mission et la cible de ces actions :

*Vision : « Embarquer et fédérer les entreprises françaises engagées en faveur de la durabilité pour accélérer les transformations nécessaires afin d'être au rendez-vous des enjeux du développement durable portés par les Nations unies, à savoir les 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 du Pacte Mondial. »*

*Mission : « accompagner les entreprises françaises et leurs parties prenantes face aux transformations du monde quelle que soit leur taille en affirmant l'universalité des valeurs des Nations Unies. Face aux ruptures du monde contemporain, le Pacte mondial les aide à s'outiller pour une planète plus durable et un multilatéralisme partagé. »*

*Cible des actions : « l'accélération de la transformation des modèles des acteurs privés et de leurs chaînes de valeurs pour intégrer les risques sociétaux, environnementaux et éthiques, ainsi que les opportunités liées à l'Agenda 2030 »*

Le public cible est le secteur privé en France, entreprises et organismes sans but lucratif.

L'association est en quelque sorte une plateforme d'échanges, de promotion et de recommandations en matière de mise en application pratique des 10 Principes et des 17 ODD portés par les Nations Unies. Par l'intermédiaire des entreprises qu'elle rassemble, elle diffuse les bonnes pratiques en matière des droits humains, sociaux et environnementaux. C'est donc un vecteur de transformation sociale qui recourt aux acteurs économiques.

Les bénéficiaires de cette démarche de progrès du secteur privé sont:

- Les entreprises adhérentes elles-mêmes mais aussi
- Leurs personnels (égalité hommes/femmes, salaire décent)
- Les co-contractants des entreprises (due diligence concernant les chaînes d'approvisionnement)
- Et plus généralement la planète (réduction des émissions carbone)

A fin 2024, le PMRF rassemble 2287 adhérents (199 grandes entreprises, 682 ETI, 1338 PME, 68 organismes sans but lucratif)

En deux décennies, il a connu une progression rapide de l'ordre de 10% par an. Fin 2024 le PMRF est devenu le premier réseau local par la taille de ses effectifs devant le Brésil et l'Espagne

## 1.3 Organisation

### 1.3.1 La gouvernance

La gouvernance du PMRF s'articule autour des instances et acteurs suivants, en conformité avec les préconisations de l'UNGC. Les attributions de chacun sont délimitées dans un document intitulé Terms of Reference.

## Le Conseil d'administration

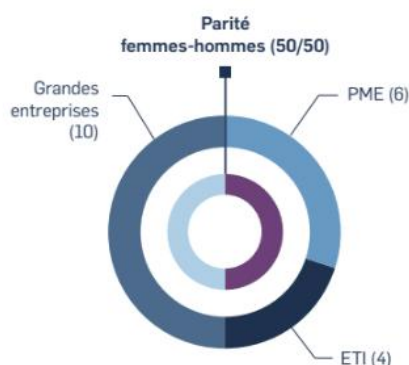
L'Association est administrée par un Conseil d'administration composé de 20 administrateurs élus par l'Assemblée générale parmi les adhérents à jour de leurs cotisations, lors de l'Assemblée générale annuelle. S'y ajoutent trois personnalités qualifiées, dont un référent Ethique, nommés par le Bureau sur proposition du Président. Les personnalités qualifiées assistent à l'AG sans voix délibérative. Les fonctions d'administrateurs sont gratuites. Seuls des frais de déplacement peuvent être remboursés, sur la base du barème intérieur applicable aux salariés, sur autorisation préalable du trésorier.

La durée du mandat des administrateurs est de trois ans et peut être renouvelé une fois. Les administrateurs signent un cadre de référence, qui précise leurs responsabilités et devoirs au sein du Conseil. Il est automatiquement mis fin au mandat d'administrateur dans les cas suivants : absence sans motif à deux réunions consécutives ou perte de la qualité d'adhérent (cf.1.5). Un appel à candidatures est publié sur le site Internet de l'association lors du renouvellement des postes vacants. Le référent éthique est garant de la bonne tenue de la procédure de renouvellement des candidatures ainsi que de la gestion du risque réputationnel. (Par exception son mandat est renouvelable 5 fois).

Le Conseil d'administration se réunit trois à quatre fois par an. Les administrateurs absents ne peuvent donner procuration à un autre membre du Conseil qu'une fois par an. Les délibérations sont prises à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés, avec voix prépondérante du Président en cas de partage des voix.

Le Conseil d'administration définit la stratégie de l'association, présentée et mise en œuvre par le Délégué général, arrête les comptes de l'exercice clos, vote le budget, veille à sa bonne exécution et rend compte de sa gestion morale et financière à AGO , élit les membres du bureau et nomme le Délégué général.

### RÉPARTITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



### *Le Président*

Le Président est nommé parmi les membres du CA pour une durée de 6 ans. Il préside les réunions de l'Assemblée générale, du CA et du Bureau. À ce titre, il est chargé d'assurer l'exécution des décisions de l'Assemblée générale et du CA, ainsi que le bon fonctionnement général de l'association. Il est garant de la stratégie et de la vision du réseau France auprès des membres français et de l'UNGC. Il s'assure, aux côtés du Délégué général, du respect du *Mémorandum of Understanding* (MoU) et des *Quality Standards* (QS).

Le Président en exercice est Florent Menegaux, par ailleurs président de Michelin.

### *Le Bureau*

Un Bureau de 9 personnes (Pdt, 4 VPs, Trésorier et trésorier adjoint, secrétaire et référent Ethique) instruit les dossiers devant être présentés au Conseil d'administration, approuve le plan de travail annuel préparé par le Délégué général et le le rapport d'activité annuel.

Les membres du bureau, autres que le Président, sont élus chaque année par le CA. Leur mandat est renouvelable chaque année, au maximum trois fois. Le bureau se réunit au minimum tous les deux mois.

### *Le délégué général*

Le Délégué général est chargé d'assurer, sous le contrôle du Président, le fonctionnement de l'association et l'animation d'une équipe de salariés permanents. Il est notamment chargé des attributions suivantes :

- Il pilote la stratégie et les orientations votées par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale,
- Il assure le secrétariat général des instances
- Par délégation du Président, il est le représentant légal pour les actes courants de gestion, administratifs et financiers ;
- Il est le garant de la mise en œuvre du *MoU* et des QS. Il s'assure également du reversement, sur base trimestrielle, des cotisations dédiées au siège ;
- Il assure la fonction d'employeur et à ce titre gère le personnel de l'organisation sous sa responsabilité.
- Il est le directeur de la publication des documents publiés par le réseau.
- Il est l'interlocuteur des pouvoirs publics et des partenaires extérieurs ;
- Il prend part aux activités de l'écosystème de la RSE en France et à l'international.
- Il est le porte-parole en France du Pacte mondial des Nations unies (UNGC) auprès des médias

Le Délégué Général est Nils Pedersen.

### *Comités*

Un Comité spécial procède à la sélection des entreprises dites ambassadrices dont la mission est de contribuer au rayonnement du PMRF sur leur zone géographique. Un soin particulier est apporté à cette sélection, les entreprises ambassadrices devant être exemplaires. Leur nomination finale est faite par le CA. Fin 2023, les entreprises ambassadrices étaient au nombre de 23.

Un Comité d'audit et des contrôles internes a été mis en place en 2024, sur les préconisations IDEAS. Et en 2025 a été créé un Comité des placements.

### *Prévention des conflits d'intérêt*

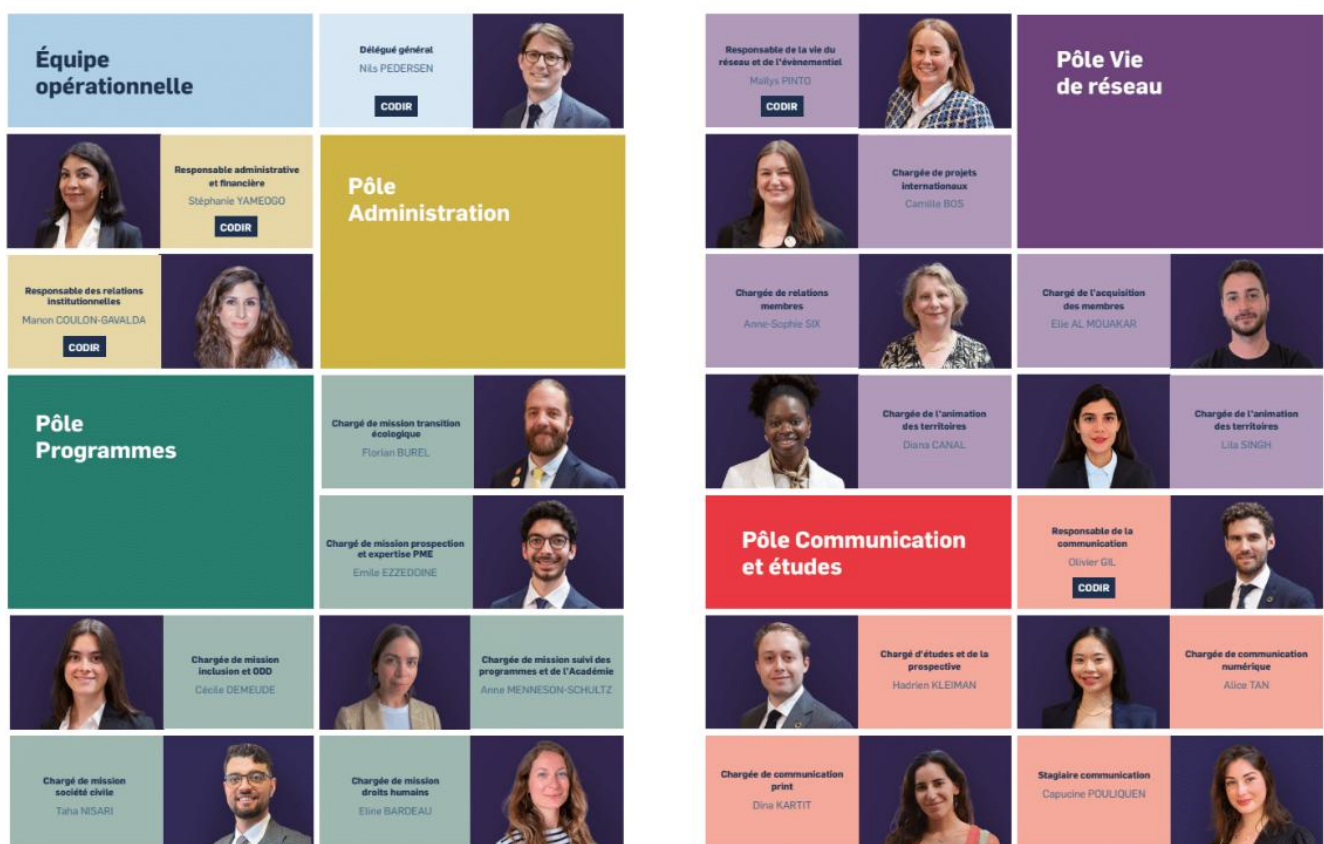
Afin de prévenir les conflits d'intérêt, un tableau des liens d'intérêt des administrateurs et du Délégué général de l'association, est tenu à jour sous la responsabilité du Référent éthique.



Lors de leur élection/entrée en fonction, chaque membre du Conseil d'administration, le Délégué général, ainsi que les entreprises ambassadrices communiquent au référent éthique leurs intérêts, relations d'affaires et postes externes occupés qui pourraient potentiellement donner lieu à un conflit d'intérêt au référent éthique du PMRF (conformément aux statuts de l'association reprenant les préconisations du MoU). Il appartient ensuite à chacun de faire connaître spontanément au référent éthique les éventuelles évolutions des liens d'intérêt de nature à impacter l'activité du PMRF. Ce tableau des liens d'intérêt, compilé chaque année, est rendu public sur le site de l'association.

### 1.3.2 L'organigramme opérationnel

Sur les 3 dernières années, le PMRF a changé d'échelle sous l'impulsion du CA et du présent Délégué Général. Il a été procédé à plusieurs recrutements facilités par la situation financière de l'association pour accroître l'offre de services et l'animation des adhérents. L'effectif est passé de 12 salariés en 2022 à 28 à fin 2024.



### Bénévolat

Certains adhérents peuvent être amenés à intervenir de façon bénévole pour l'animation d'événements. Les bénévoles les plus notables sont les entreprises ambassadrices qui animent les cercles territoriaux dont elles ont la responsabilité (un forfait de 2h/mois leur est appliqué). En 2023, les contributions bénévoles ont été valorisées à hauteur de 18 Ke.

### 1.4 Missions sociales

Le PMRF se veut être le centre de ressources de référence sur le développement durable et la RSE.

Il propose une offre considérable de formation et de documentation :

- L'Académie : plateforme de formation en ligne RSE (développée et gérée par l'UNGC) accessible à tout le personnel des entreprises membres et comportant des cours sur les fondamentaux du développement durable, des plans d'apprentissage, des sessions d'échange sur des thématiques spécifiques avec intervention d'experts (Deep dives), des podcasts de personnalités du développement durable (contenu disponible en français ou avec sous-titres français)
- Des programmes dits Accélérateurs (programmes de 6 mois) ciblés sur des thématiques (Climat, Gender Equality, Droits Humains) ou des profils de membres (PME, OSBL)
- Webinaire sur le thème de la corruption (développé par le Réseau France en partenariat avec l'Agence française anti-corruption)

Il cherche à créer une émulation collective et un partage d'expériences entre les entreprises membres :

- Groupes de travail thématiques entre pairs (opportunités pour les entreprises de partager leurs bonnes pratiques et leurs défis et de demander conseil à des experts) : GT Droits humains, GT Enjeux environnementaux
- Cercles territoriaux animés par les entreprises ambassadrices
- Témoignages de Bonnes pratiques

Il organise des événements

- Trophée annuel du développement durable
- Baromètre des ODD
- Université d'été du Développement durable (2,5 jours)

Il développe des études et des publications. Ex :

- Guide sur la finance durable
- « Mapping » complet des réglementations européennes ESRS (European Sustainability Reporting Standards), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en lien avec la Communication sur le Progrès (CoP) du Pacte mondial et autres normes de reporting pertinentes.

L'offre de services est si vaste qu'elle tend à être sous utilisée par les adhérents. Pour remédier à cet état de fait, le PMRF a développé en 2024 un outil de navigation permettant à chaque organisation de s'orienter plus efficacement dans les services et outils mis à disposition. Cette ressource interactive aide les entreprises à identifier rapidement les contenus et accompagnements les plus pertinents en fonction de leurs enjeux spécifiques, de leur taille et de leur niveau de maturité en matière de RSE. L'objectif de cette approche personnalisée est de favoriser un parcours d'engagement optimisé pour chaque adhérent.

Les enjeux de l'offre de services sont tout à la fois d'attirer de nouveaux membres, de satisfaire les membres actuels, de la grande entreprise disposant d'un département étoffé et avancé de RSE à la PME en phase d'initiation d'une telle démarche.

Au-delà des ressources à destination des adhérents, le PMRF est un acteur institutionnel qui mène des actions de plaidoyer en faveur de l'Agenda 2030 et assure la représentation et le rayonnement du réseau français et donc du secteur privé français auprès des acteurs publics français et internationaux et dans les événements nationaux et internationaux sur le développement durable (COP, Leaders Summit...etc.).

### 1.5 Modèle économique

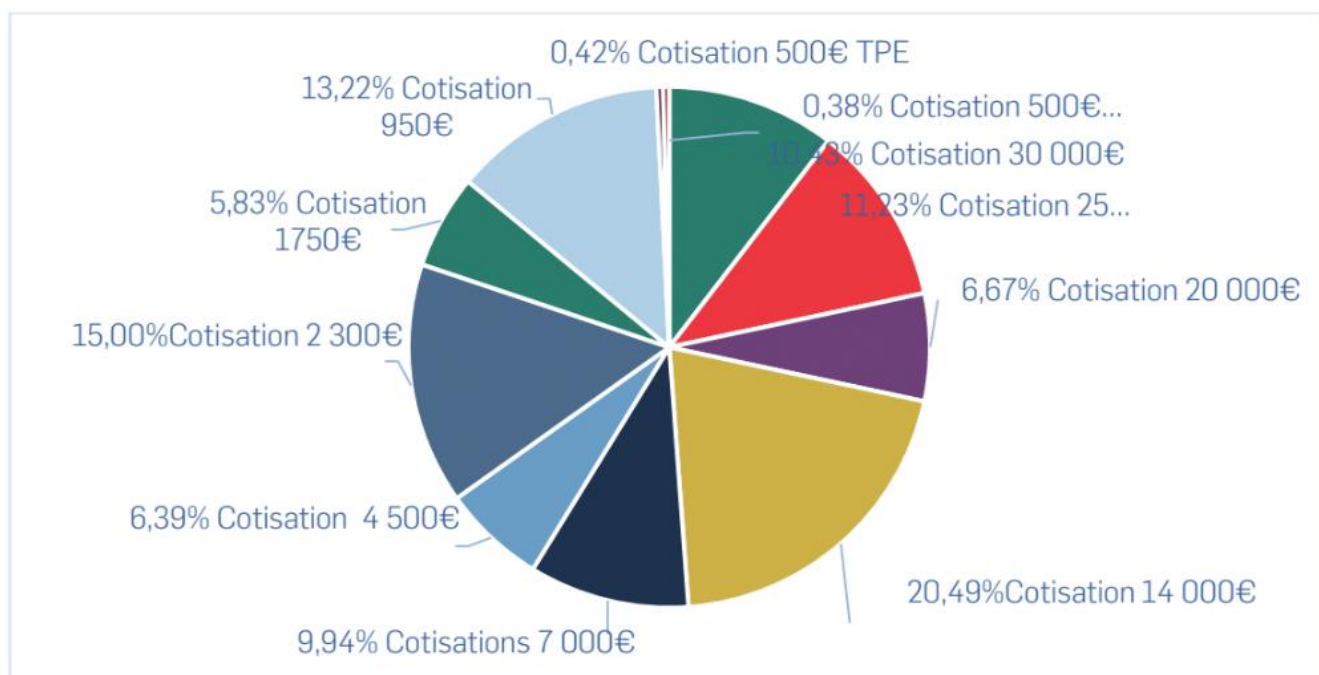
#### *Leviers financiers*

Le modèle socio-économique se caractérise essentiellement par une seule source de financement, les cotisations des membres. Si la cotisation des membres est en grande partie apportée en contrepartie d'un service elle comporte aussi une part « militante » par le partage d'expertise avec d'autres et la poursuite de l'intérêt général.



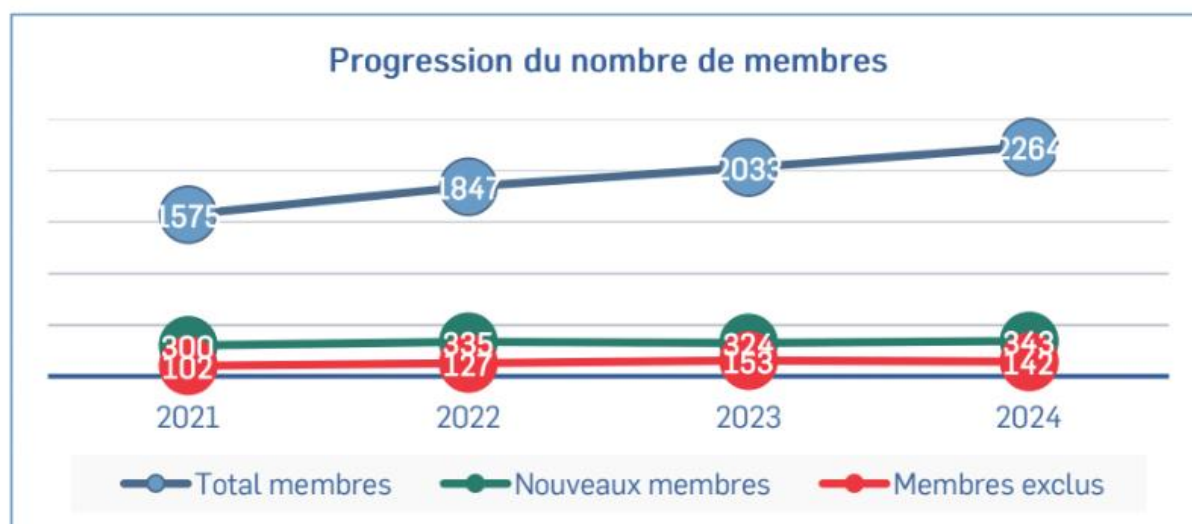
(Source note budget 2025)

### Répartition des recettes par taille de membres



Le PMRF opère un suivi précis des départs et entrées de membres.

(source note budget 2025)



Les départs peuvent être volontaires (en général entreprises à faible cotisation et donc de petite taille, témoignant peut-être d'une insatisfaction quant aux services reçus) ou liés à une exclusion pour défaut de cotisation ou défaut de publication de la CoP, ce qui est rédhibitoire ou encore à une fusion ou disparition de l'entreprise.

Sur les 4 dernières années, le taux de rétention s'établit à **87%**

Activités lucratives

Jusqu'à mi 2024, le PMRF n'avait aucune activité lucrative. Originellement utilisateur de bureaux dans un local de co-working, il a déménagé en juin dans un local de 971 m<sup>2</sup> situé 25 avenue de Villiers, Paris 17<sup>e</sup>, dans le cadre d'un bail de 6 ans.

Baptisé Maison du développement durable, ce local excède actuellement les besoins en superficie du PMRF qui s'est donc orienté vers la sous-location. La Maison du développement durable a accueilli dès 2024 des résidents permanents, deux petits organismes onusiens (AFNU, Femmes ONU) et à compter de 2025 le Comité 21. Au-delà de ces sous locations permanentes, le PMRF cherche en 2025 à développer des locations ponctuelles auprès des membres et des partenaires. Un site Web dédié a été développé à cet effet.

Les recettes locatives en 2024 sont demeurées faibles (28 K euros). Le PMRF est conscient qu'un développement de ce type de revenus doit être regardé à l'aune de la réglementation fiscale. Une étude en ce sens est en cours car l'objectif de recette pour 2025 s'élève à 195 k euros. Une sectorisation est envisagée.

### *Partenariats et alliances*

Les acteurs étant extrêmement multiples dans l'écosystème de la RSE en France (cf Cartographie des parties prenantes), le PMRF entretient des relations permanentes et collabore sur des projets avec de nombreux organismes institutionnels, syndicats et autres acteurs du développement durable. Eclairer le débat sur le développement durable et fédérer les énergies constitue d'ailleurs l'un des axes stratégiques du PMRF (cf.1.6).

A titre d'exemple, voici quelques partenariats récents :

Le PMRF collabore fréquemment avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), qui lui a accordé en 2023/2024 une petite subvention pour développer le programme Fondements de la Durabilité d'Entreprise (conçu pour aider les entreprises d'Afrique francophone à acquérir une base solide en durabilité d'entreprise).

Le Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche est également un acteur institutionnel clé pour le PMRF, en particulier le Commissariat général au développement durable (CGDD), qui anime les réunions de la Communauté Agenda 2030 auxquelles le PMRF participe afin d'y porter la vision du secteur privé et d'y faire reconnaître la contribution des entreprises aux ODD

Le PMRF collabore également avec le MEDEF (partenariat formel en cours de signature) et le MEDEF Réunion, qui soutient notamment le PMRF dans l'organisation et l'animation des réunions du cercle réunionnais. Le PMRF soutient par ailleurs l'initiative "Pacte climat" du MEDEF, en lien avec d'autres acteurs majeurs de l'écosystème

Le PMRF a également noué un partenariat avec AFNOR Certification, dans le cadre duquel un tableau de concordance entre le label *Engagé RSE* et le questionnaire CoP a notamment été réalisé et valorisé auprès des entreprises afin de leur permettre d'approfondir leur compréhension de l'écosystème de la durabilité et de créer des ponts dans leurs différents engagements

Le PMRF collabore par ailleurs fréquemment avec Entreprises pour l'Environnement (EpE), avec lequel il coordonne aujourd'hui un groupe de travail réunissant des réseaux majeurs du secteur privé permettant de dégager et de porter des messages communs et unis du secteur privé pour la préservation de l'Océan, en perspective de la troisième Conférence des Nations Unies sur l'Océan (UNOC).

D'une façon générale les partenariats portent sur un objectif thématique/un événement, donnent lieu à signature d'une convention sans flux financiers, chaque partie assumant ses coûts dédiés propres.

### **Alliance avec le Comité 21** (source CA 13 12 2024)

La signature au premier avril 2025 d'une Alliance avec le Comité 21, association présente de longue date sur la thématique du développement durable et avec une expertise de terrain multi-acteurs (acteurs

publics, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, entreprises) marque une étape nouvelle dans la dynamique de partenariat.

Les deux organismes ont conclu de mutualiser leurs efforts *“pour apporter une réponse complète aux besoins des entreprises, des collectivités locales, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en combinant approche méthodologique et actions opérationnelles, enjeux globaux et solutions locales”*.

Un Comité de pilotage de l'Alliance (présidents, DGs et 2 administrateurs de part et d'autre) vient d'être créé. Le programme commun prévoit

- la mise en œuvre de dynamiques territoriales sur 2 territoires pilotes (renforcement de l'offre de services en alignant l'engagement des acteurs publics et privés)
- la création d'un comité de prospective sur les enjeux des acteurs du territoire
- l'organisation d'événements autour des enjeux COP avec mise en perspective COP21-COP30

Le projet prévoit que chaque structure mobilisera ses expertises spécifiques, en évitant les doublons. Le PMRF hébergera gratuitement 4 salariés du Comité 21 dans ses locaux. Dans la mesure où le Comité 21 ne proposera plus d'adhésion aux entreprises à compter du 1er janvier 2026, une contribution financière de 150 K euros sera apportée par le PMRF au Comité 21 pour la transition du modèle d'affaires de ce dernier.

Globalement la dynamique de partenariats est en cours d'approfondissement. Une responsable des Relations Institutionnelles et des Partenariats a été recrutée à cet effet et les orientations à donner aux partenariats fera l'objet d'une réflexion approfondie du CA en 2025.

## 1.6 Données financières

Source: comptes annuels 2022/2023/2024 et budget 2025 (K euros)

	2022	2023	2024	Budget 2025
Cotisations	3972	6676	6897	7200
Prestations de service dont locations			67	195
Subventions		40	18	
Reprises sur amortissements	11		2	
Autres produits	133	40	1	88
<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>		<b>6756</b>	<b>6985</b>	<b>7483</b>
Produits financiers	6	111	177	90
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>4122</b>	<b>6867</b>	<b>7162</b>	<b>7573</b>

L'augmentation significative des cotisations s'explique pour partie par l'augmentation du nombre d'adhérents mais aussi entre 2022 et 2023 par l'impact de la révision à la hausse du barème des cotisations par l'UNGC en 2022 avec application en 2023.

Le budget 2025 inclut pour la première fois des recettes de participation à certaines activités proposées aux membres (Université d'été notamment).

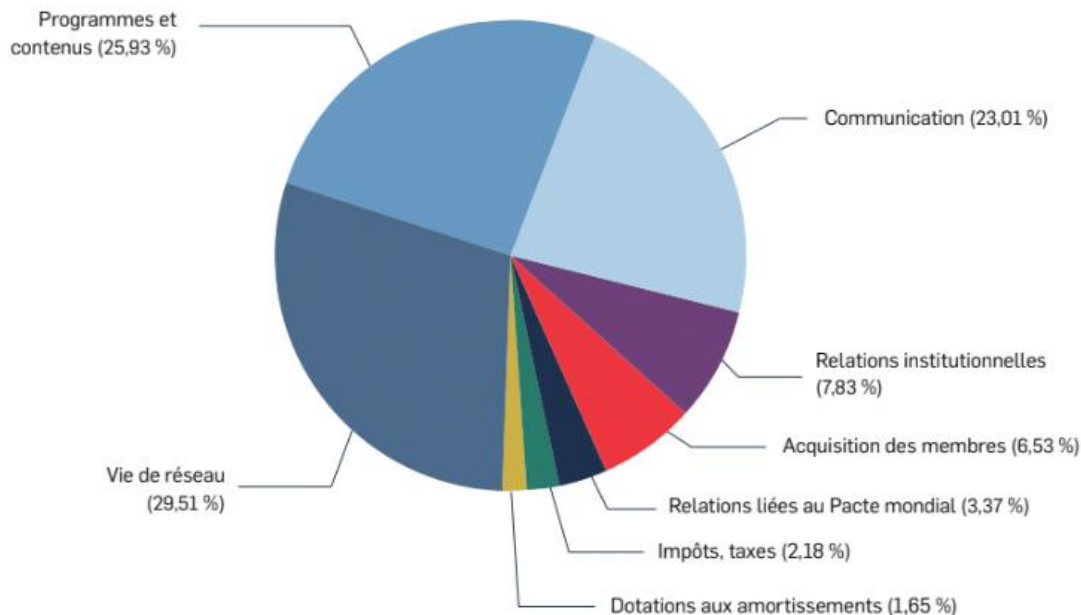
La croissance des charges reflète l'augmentation des effectifs salariés et l'augmentation des charges locatives.

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Budget 2025</b>
Charges externes	838	1421	2676	2314
Impôts et taxes	39	58	95	
Salaires et charges	742	1062	1551	2200
Dotations aux amortissements	14	34	72	
Reversement UNGC	1808	2871	2812	3059
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>3441</b>	<b>5446</b>	<b>7206</b>	<b>7573</b>
IS	1	17	51	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>3442</b>	<b>5463</b>	<b>7257</b>	<b>7573</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>680</b>	<b>1404</b>	<b>-96</b>	<b>0</b>

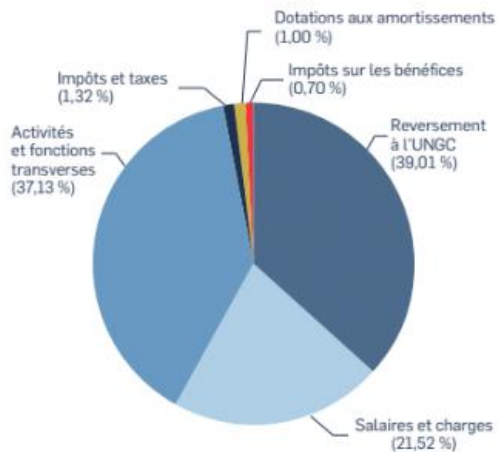
## Répartition analytique des charges en 2024

### DÉTAILS DE LA RÉPARTITION DES DÉPENSES EN 2024

HORS REVERSEMENT AU SIÈGE DU PACTE MONDIAL



### CHARGES D'EXPLOITATION EN 2024



Fin 2024, les fonds propres de l'association s'élèvent à 5,6 M euros et elle dispose d'une trésorerie importante de 5,2 M euros, essentiellement placée en dépôts à terme. Un comité de placements a été créé début 2025 et décision a été prise de placer 3 M euros en fonds de capitalisation/euros auprès de Rothschild Martin Morel avec une composition d'actifs ESG.

### 1.7 Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

Un plan stratégique 2024/2030 a été établi (avec le concours de PWC) et validé par le CA le 13/12/2023. Ce plan définit 4 grands axes de missions du PMRF.

Une première réflexion sur les indicateurs de performance eut lieu également dans cette séance (voir ci-après). Elle s'est poursuivie en 2024.

Par contre, le plan stratégique n'a pas fait l'objet d'un chiffrage financier global ou détaillé.

Pour 2004 et 2005, le CA a raisonné à l'année en approuvant un plan d'actions annuel et un budget annuel.

### **Axe 1- Informer et fédérer**

- Devenir le centre de ressources de référence sur le développement durable appliqué aux acteurs privés
- Permettre la connexion des écosystèmes du secteur privé, institutionnel, associatif et académique pour démultiplier l'impact des initiatives pertinentes au service de la RSE des entreprises

#### **KPIs**

- Nombre de visiteurs uniques sur le site Internet (15 000 par an)
- Nombre de connexions entre les différents écosystèmes (secteur privé / institutionnel / associatif / académique)

### **Axe 2- Outiller et consolider l'action des entreprises engagées**

- Accompagner l'adaptation et la transformation des modèles d'affaires via des diagnostics partagés, des outils, des activités collectives et des expertises onusiennes en s'appuyant sur les dispositifs existants et sur les leaders les plus expérimentés
- Offrir l'approfondissement et l'élargissement des thématiques de durabilité, adaptés des multinationales aux petites entreprises

#### **KPIs**

- Atteindre 5000 membres en 2030
- Pour les nouveaux membres : 100 % Taux d'utilisation du parcours de maturité
- Pour les anciens membres : nombre de membres ayant suivi la minima une activité du PMRF (75%)

### **Axe 3- Mobiliser les membres et promouvoir leur action**

- Développer la dynamique dans les régions à travers le partage des bonnes pratiques et d'une communauté d'entreprises engagées
- Concevoir des notes de positionnement afin d'orienter l'action des membres

#### **KPIs**

- Taux de mobilisation des membres/région dans les cercles (50%)
- Taux de satisfaction supérieur à 90 %
- Nombre de téléchargements des notes d'expertise thématique

### **Axe 4-Eclairer et influencer**

- Faire reconnaître la contribution du secteur privé aux ODD et notamment l'expertise du monde francophone
- Porter la vision du secteur privé auprès de l'ensemble des instances (dont les politiques) au niveau français, européen et onusien
- Etre un organe de consultation privilégié du Gouvernement et de l'ONU

#### **KPIs**

- Nombre de visiteurs sur nos pages bonnes pratiques



- Nombre d'interventions du PMRF et de ses membres dans des plateformes nationales, européennes et onusiennes
- Nombre de collaborations avec des acteurs gouvernementaux et onusiens

Lors de cette réunion, le Président a également proposé quatre indicateurs globaux pour le suivi stratégique, des indicateurs plus détaillés pouvant être élaborés pour suivre les activités au plan opérationnel

- Connexions : nombre de fois où le PMRF est connecté à d'autres initiatives (ONU, gouvernement... etc.)
- Satisfaction des adhérents du Pacte: NPS (Net Promoting Score) des membres. Cet indicateur est calculé par l'UNGC qui interroge directement les adhérents des réseaux locaux (via le CRM (Customer Relationship management)). Il mesure le taux de satisfaction des adhérents sur une grille de 1 à 10.
- Utilisation des outils connectés du Pacte
- Nombre de collaborations et partenariats

### 1.8 Actions et résultats en 2024

#### *Chiffres globaux extraits du rapport d'activité 2024*

- Nb d'entreprises ayant participé au moins à une action : 2291
- Nb d'événements : 152
- Nb de participants aux événements : 2484
- Nb de participants en ligne : 3206

#### AXE 2

Des sessions de formation à l'utilisation de l'Académie ont été organisées tous les 2 mois et cet effort a commencé à porter ses fruits : 414 entreprises utilisatrices soit 1042 participants individuels et 2277 formations complétées.

#### Principaux programmes thématiques proposés

- Accélérateur Climat : 7 sessions avec 178 participants
- Accélérateur Droits Humains : 6 sessions avec 306 participants
- Accélérateurs PME : 6 sessions avec 74 participants
- Coaching CoP: 31 sessions avec 168 participants (au total CoP reçues des membres français : 1271 entreprises )
- Fournisseurs durables : 4 sessions avec 400 participants
- Target gender equality : 4 sessions avec 53 participants
- SDG Ambition : 10 sessions avec 40 participants

#### AXE 3

Les Cercles Régionaux - animés par les Entreprises ambassadrices- ont par ailleurs tenu 42 sessions et rassemblé 466 participants.

#### AXE 4

Le PMRF a été auditionné par le Parlement européen, a participé aux Rencontres Economiques d'Aix en Provence, a lancé pour la première fois le Baromètre européen des ODD avec le concours des réseaux PM d'Espagne, d'Italie et de Turquie.

## 2. RAPPORT SUR L'ACCOMPAGNEMENT

### 2.1 la démarche de labellisation, pourquoi?

La nouvelle équipe arrivée aux commandes du PMRF ces dernières années (nouveau délégué général arrivé fin 2021 et nouveau président entré en fonctions mi 2023) a souhaité donner un nouvel élan au PMRF et engager en même temps une démarche d'exemplarité au niveau du fonctionnement de l'organisation afin de rendre compte aux adhérents des réalisations et de l'utilisation des fonds apportés.

La démarche IDEAS a été identifiée comme levier pour conduire le changement en interne et parfaire la professionnalisation de l'association et le vecteur de confiance vis-à-vis des membres et des partenaires.

L'entrée dans la démarche IDEAS a été confirmée par le Président du Conseil d'administration le 15 septembre 2023

### 2.2 Déroulé de l'accompagnement

Il est à souligner que l'intervention IDEAS a été concomitante à un véritable changement d'échelle du PM-RF. L'année 2024 du PM-RF s'est caractérisée en effet par un rythme intense :

- Ressources humaines en forte croissance et structuration d'un comité de direction
- Refonte du programme de travail
- Nombreuses réunions des instances
- Formalisation des processus internes, notamment mise en place des premiers KPIs pour suivre l'exécution du plan stratégique arrêté pour la période 2024/2030.
- Déménagement dans des locaux loués
- Négociation du partenariat avec le Comité 21 signé début 2025

Lors du diagnostic initial, la démarche IDEAS a essentiellement été portée par le Délégué général assisté de la Responsable administrative et financière. Cette phase s'est déroulée de janvier à fin avril 2024.

Nous avons pu observer, dès ce diagnostic :

- un fonctionnement effectif des organes de gouvernance, bien encadré par le MoU
- une politique RH de qualité (fiche de poste, entretien d'évaluation, grille salariale soumise au CA, livret d'accueil, délégations, politique en matière de télétravail, de formation...etc.) et
- une organisation comptable (sous-traitée à un cabinet extérieur) et budgétaire (calendrier, règles d'engagement) bien en place
- une charte RSE bien ancrée (dernier bilan carbone en 2023)

Les chantiers suivants furent identifiés :

1. Formalisation du projet associatif (dont les orientations étaient éparpillées dans différents documents)
2. Révision de la charte d'éthique
3. Elaboration d'une cartographie des parties prenantes
4. Création d'un comité d'audit
5. Elaboration d'une cartographie des risques
6. Formalisation d'une procédure de gestion de crise
7. Mise en place d'une méthodologie de gestion de projet
8. Conception et mise en place des tableaux de bord du DG, des responsables opérationnels et du CA
9. Premières réflexions sur la mesure d'impact

Lors de la phase d'accompagnement (juin 2024- Mars 2025), tous les chantiers - à l'exception du chantier 2 - ont pu être menés à bien grâce au dynamisme et à la compétence du DG et à la participation active de la RAF et des responsables de pôles opérationnels (Communication, Relations institutionnelles, Programmes).

*Projet associatif*

La rédaction du projet associatif a fait l'objet d'un groupe de travail dédié impliquant salariés et administrateurs. Approuvé par le CA, il a été mis en ligne à l'automne 2024. En parallèle ce groupe de travail a souhaité formaliser les Termes de référence -prévus dans ses statuts mais non précédemment réalisés - quant aux attributions et devoirs des administrateurs, des CA et Bureau et du DG,

### *Cartographie des prenantes*

Une première version a pu être élaborée. Le PMRF est en lien avec tout l'écosystème RSE entraînant de multiples parties prenantes. Les plans d'action demeurent très génériques. Il conviendrait aussi de cibler certaines parties prenantes. Une réflexion approfondie sur cette question et la stratégie de partenariats est prévue lors d'un prochain CA.

### *Comité d'audit, Gestion des risques*

Dans le domaine de la gestion des risques, le CA du 30 mai 2024 a acté la création d'un Comité d'audit et des contrôles internes. Celui-ci s'est réuni à 3 reprises depuis sa création. Le Commissaire aux comptes de l'association est un invité permanent de ce comité. La première réunion du Comité a porté sur la première cartographie des risques élaborée en interne par les opérationnels.

A côté de certains risques "classiques" (collaborateurs-cles...etc.), le Comité a mis en exergue des risques spécifiques que nous résumons ici. Cette analyse a été portée à la connaissance du CA.

- Eventualité d'une rupture du MoU avec l'UNGC par suite du non-respect des QS
- Cadre réglementaire lié au reporting: la CSRD et l'ensemble des réglementations européennes traitant de la durabilité sont venus directement questionner la raison d'être et le format de la Communication sur le Progrès (CoP) du PMRF. Des adhérents se sont plaints d'être assujettis à un double reporting sur les mêmes thèmes et quelques départs ont été enregistrés, ce sujet étant propre aux réseaux européens
- Modèle économique : risque d'une baisse du nombre de membres ou acquisition mal maîtrisée, baisse de la qualité de l'offre, manque de pertinence avec le risque que le pacte mondial ne soit qu'une place pour faire des affaires
- Risque réputationnel : entreprises ambassadrices agissant avec trop d'autonomie, usage à mauvais escient du logo par un membre
- Cyberattaque: risque de piratage des données en raison de l'attractivité de la marque onusienne et de la composition des membres du PMRF

En ce qui concerne le risque réputationnel, le PMRF pratique de façon constante veille des media et monitoring des réseaux sociaux. Au-delà de ces approches classiques, il fait appel comme les autres réseaux du Pacte Mondial à la société REPRISK. La société REPRISK est une société spécialisée dans l'analyse des risques Environnement/sociaux/de gouvernance (ESG) liés aux entreprises qui à l'IA et à des bases de données pour identifier et évaluer les controverses associées aux entreprises. Cet outil permet donc de prendre des décisions éclairées en matière d'acceptation des adhérents et de nomination.

Parallèlement il a été procédé à la rédaction d'une procédure de gestion de risque qui a intégré les procédures requises par l'UNGC en cas de survenance d'un risque réputationnel.

Si les risques informatiques de base sont maîtrisés via un prestataire extérieur, les aspects de cyber sécurité demeurent à analyser.

### *Méthodologie de projet*

Compte tenu de la structuration du Comité de direction et de l'augmentation de l'effectif, des outils de gestion des projets ont été introduits fin 2024 et tous les responsables de pôle ont bénéficié d'une

formation spécifique sur la méthodologie à suivre (fiche projet, matrice de leadership des projets, REX attendu pour les projets majeurs ou transverses, planning des évènements.). Il n'a pas encore été procédé à une évaluation post projet.

### *Pilotage, Indicateurs de performance et tableaux de bord*

La mise en place de KPIs de suivi des activités a commencé en 2024 donnant ainsi les données de référence. Cette première année a permis d'affiner les indicateurs de 2025 avec fixation d'objectifs.

En 2025, l'accent est clairement sur la mobilisation des adhérents et leur satisfaction, avec notamment les objectifs suivants : 1 membre sur 4 doit participer au moins à une activité, objectif de satisfaction globale de 96% sur les formations/événements, progression du NPS de 40 à 56 (NPS atteint par le réseau Espagne en 2024).

Des tableaux de bord opérationnels ont été établis pour chaque responsable de pôle (cf exemple de tableau de bord du responsable Programmes) avec remontée mensuelle des données à la RAF.

Le tableau de bord du Délégué général (cf KPI 2025 DG), très détaillé, comprend quant à lui des données sur

- la dynamique Membres (membres nouveaux, délistés)
- le suivi de recettes (rentree des cotisations, revenus de sous-location, recettes d'activité)
- l'animation du réseau de membres (taux de participation à l'enquête interne du PMRF, NPS calculé par le Siège)
- le suivi d'activités des pôles
- les aspects RH (enquête interne de satisfaction, absentéisme)

Au niveau du CA nous avons observé deux temps de reporting en décembre

- Un reporting financier 2024 lors de l'élaboration du budget 2025 avec en particulier le suivi des cotisations, dynamique de membres (acquisitions départs, taux de rétention) (10 décembre 2024)
- Un reporting sur les données d'activités 2024 lors du vote du plan d'action 2025 (13 décembre 2024)

Extrait du tableau validé lors de cette réunion.

### Ambitions 2024 (1/3)

	Échéance	Coûts prévisionnels	Montants dépensés à date	KPIS	Données 2024	KPIS réalisés	Pourcentage de l'objectif réalisé	Avancement
nouveau 2024								
lancement 2023								
activités cœur de métier								
activités alignées sur le Siège UNGC								
INFORMER ET FEDERER								
Plateforme DD	Septembre	200 000 €	46 000 €	Nbr utilisateurs uniques	15 000	-		En cours / Décembre
Plateforme PME	Mai	20 000 €	5 760 €	Nbre utilisateurs annuel	5 000			En cours / Octobre
CONSOLIDER ET OUTILLER								
Parcours membres / offres de services	AG	15 000 €		Nbre utilisateurs annuel	3 000			En cours / Octobre
Concordances COP et cadres (Afnor, Ecovadis)	Avril	15 000 €	5 760 €	Nombres de vues totales	1 500			En cours
Accélérateur Gender / WEP	Février	Fees	/	Places occupées entreprises	40	23	58%	Terminé
Accélérateur PME				Nbre entreprises inscrites	80	100	125%	Terminé
Accélérateur DH	Juillet	Fees / 10 000 €	2 400 €	Nbre entreprises inscrites	40	30	75%	Terminé
Programme Analyse d'impact des ODD	2024	/	/	Nbre entreprises inscrites	80			Arrêté
Accélérateur Climat	Novembre	Fees	/	Nbre entreprises inscrites	80			En cours
Programme durabilité Afrique	Avril	Sub 40 000 €	40 000 €	Nbre entreprises inscrites	1 000	800	80%	Terminé
Programme Transformation chaîne de valeur	2024	/	/	Nbre PME mobilisées	3 000	200	7%	En cours
Conception Accélérateur ONG	oct-24	/	/	Nombre Participants	30			En cours
Guide SBTi	Mars	7 000 €	8 540 €	Téléchargements	2 000	741	37%	Terminé
Guide communautés locales	Mai	30 000 €	30 000 €	Téléchargements	500			En cours / Décembre
Traductions Guides du Siège	Avril	50 000 €	35 000 €	Téléchargements	3 000			En cours

A ce stade il n'y a pas eu de présentation de l'état d'avancement par rapport aux grands objectifs 2030 du plan stratégique et pas de véritable tableau stratégique de synthèse.

### *Mesure d'impact*

C'est un sujet complexe au PMRF en raison de ses missions multiples. On peut en effet chercher à mesurer :

- L'impact du PMRF sur ses entreprises adhérentes (ce qui implique de distinguer dans la transformation de leurs modèles d'affaires vers une conduite plus responsable ce qui est imputable à l'action du PMRF, aux obligations réglementaires ou à d'autres initiatives en matière de RSE)
- La contribution des entreprises adhérentes à l'atteinte des ODD
- La contribution du PMRF à la réalisation des politiques publiques en matière de RSE.

Une première esquisse de méthode vient d'être élaborée. Les pistes envisageables sont:

- Des enquêtes approfondies auprès des membres sur la qualité de l'offre et possiblement les liens de cause à effet sur l'évolution de leurs modèles d'affaire
- Le poids économique, la couverture géographique des entreprises membres et leurs résultats au regard des Dix principes et des 17 ODD (% de femmes employées, % de femmes dans les instances de gouvernance, % ayant mis en place la politique de salaire décent...etc.)
- L'analyse des progrès dont se prévalent les membres dans leurs Communications annuelles sur le progrès (CoP). De multiples données sont collectées via les questionnaires CoP et permettent des comparaisons intra- sectorielles ou géographiques
- Le nombre d'adhérents participant aux cadres d'engagement complémentaires mis en oeuvre par l'UNGC (ex Coalition Ocean, Forward Faster)
- Le recensement de la contribution des entreprises adhérentes aux feuilles de route nationales définies par le gouvernement français (plan national d'adaptation, économie circulaire, stratégie nationale bas carbone...etc.)

2.3 Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS





## 2.4 Points d'attention et d'amélioration devant être traités durant la phase post-label

Avant d'aborder le "reste à faire" au regard du référentiel IDEAS, nous souhaitons souligner les progrès accomplis dans un délai très court. Il conviendra donc de perfectionner, comme précédemment indiqué, certains outils (cartographie des parties prenantes) ou/et de les faire vivre dans le temps (cartographie des risques).

L'adhésion des responsables opérationnels et de leurs équipes aux nouveaux outils managériaux introduits en une seule année (gestion de projets, indicateurs de performance des TdB influant sur leur rémunération) est aussi capitale. Nous conseillerons donc dans la phase post-label des sessions régulières d'échanges avec ces équipes pour rester à leur écoute et affiner éventuellement les outils.

### *Chantiers futurs*

- Révision de la charte Ethique, qui est ancienne et assez lapidaire
- Rédaction d'un règlement intérieur (seul le règlement intérieur au bâtiment loué a été rédigé)
- Achèvement du guide des procédures

Ces trois points ne devraient pas poser de difficultés au-delà du temps nécessaire à dégager.

- Elaboration d'un véritable tableau de bord stratégique pour le CA.

Ceci devrait être mené sur la base des enseignements tirés des outils de pilotage de 2025 et dans le cadre d'un dialogue avec le Bureau/CA.

Nous avons d'ailleurs noté que le CA ne procède actuellement pas à une évaluation annuelle de son fonctionnement (BP 8), ce qui est aussi une recommandation des Quality Standards du MoU. A titre informatif, nous avons interrogé dans le cadre de notre mission la Trésorière et la "Sherpa du Président". L'analyse de ce tableau de bord stratégique en CA devrait conduire à l'initiation de projets majeurs, parfaitement alignés avec la stratégie et à un alignement consécutif des tableaux de bord opérationnels.

- Initiation d'une démarche d'évaluation d'impact

Ce chantier sera le plus ambitieux en raison des différentes missions du PMRF et des multiples influences existantes au niveau des entreprises en matière de RSE, comme évoqué plus haut.

La réflexion va se poursuivre au PMRF tout au long des années 2025 et 2026. En complément de l'approfondissement des axes méthodologiques présentés plus haut, le PMRF cherche à recruter, dans le cadre d'un contrat CIFRE, un doctorant chercheur pour évaluer la contribution d'une démarche RSE à la performance économique de l'entreprise. Un appel à projet est en cours avec le CNAM.

Tout au long de cette mission d'accompagnement, nous avons pu mesurer la très forte implication et le dynamisme de l'équipe de direction et du Bureau du PMRF. Des progrès extrêmement rapides ont été accomplis en peu de mois. Nous sommes convaincus que l'organisation continuera dans une démarche d'amélioration continue.

### 3. CONCLUSION DES CONSEILLERS :

**Conclusion favorable** pour la présentation au Comité Label.

Nous tenons ici à remercier chaleureusement Nils Pederson, Délégué Général, et Stéphanie Yameogo , Responsable administrative et financière, pour leur accueil et leur fort engagement dans la démarche de labellisation IDEAS. Un travail considérable a été effectué pour structurer et répondre aux exigences du label, et nous sommes très reconnaissants pour leur implication et leur professionnalisme tout au long de ce processus.