



## RAPPORT DES CONSEILLERS BENEVOLES POUR LE COMITE LABEL

### Table des matières

1.	Présentation de l'organisme .....	2
1.1.	Objet.....	2
1.2.	Historique .....	4
1.3.	Organisation .....	5
1.4.	Missions sociales.....	7
1.5.	Modèle économique : .....	8
1.6.	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	12
2.	Rapport sur l'accompagnement .....	13
2.1.	Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation : .....	13
2.2.	Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS .....	13
2.3.	Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide.....	17
3.	Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement : .....	18
3.1.	Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur .....	18
3.2.	Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.....	19

Conseillers IDEAS : Jean-Louis Villoutreix [jlvilloutreix@gmail.com](mailto:jlvilloutreix@gmail.com)  
Jocelyne Le Joncour [jocelyne.lejoncour@gmail.com](mailto:jocelyne.lejoncour@gmail.com)

# 1. Présentation de l'organisme

## 1.1. *Objet*

### 1.1.1. Projet associatif

Créée en décembre 2020, la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) est une association d'intérêt général dont la vocation est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

Dans ses statuts (article 2), elle a pour objet de « contribuer à ce que le monde économique réussisse sa métamorphose écologique, le plus rapidement et le plus profondément possible, pour rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative ».

« Régénérer, c'est aller au-delà de la réduction d'impacts négatifs -ou de leur neutralisation- pour s'engager vers la génération d'impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société. »

L'association contribue donc à la préservation des milieux et des équilibres naturels ainsi qu'à l'amélioration du cadre de vie, activités d'intérêt général.

L'ouverture de l'association au plus grand nombre se concrétise par :

- La possibilité d'adhésion offerte à toute personne physique ou morale, selon la procédure de l'article 10 des Statuts.
- Le libre accès à un grand nombre de feuilles de route de transition écologique d'entreprises participantes, produites par leurs dirigeants.
- L'activité de plaidoyer de la CEC, à destination des mondes économique, politique et institutionnel, au service de la raison d'être et des efforts de transition des entreprises.

La vision du projet associatif est détaillée sur le site internet et les valeurs mises en avant sont la bienveillance, l'exigence, le courage, l'humilité et la coopération.

### 1.1.2. Les activités

L'Association CEC vise à « équiper, informer, engager les décideurs économiques pour leur faire franchir le pas, avec leurs écosystèmes, de transformations systémiques. »

« Dans ce but elle accompagne des collectifs de dirigeants d'entreprises via des parcours uniques et transformants destinés à repenser leur modèle d'affaires dans le cadre des limites planétaires. »

Un parcours comporte 6 séances de travail, en « présentiel » de façon à stimuler la dynamique du groupe, avec des ateliers collaboratifs, des réflexions stratégiques en petits groupes et l'intervention de spécialistes des domaines abordés. Des travaux personnels sont à réaliser par chaque participant (un Directeur Général et un « Planet champion » par entreprise représentée).

Grâce à des conférences d'experts, la CEC incite les entreprises à repenser leurs modèles d'affaires et activités, non seulement pour respecter les limites planétaires, mais aussi pour insuffler un nouvel élan de coopération sur leurs territoires et dans leurs secteurs d'activité.

Les grandes étapes de ce processus poussent à la mobilisation des « écosystèmes » (équipes et parties prenantes de l'entreprise) et abordent successivement la « question générative » (les

voies à explorer pour rediriger le modèle économique), le cap à 10 ans, les leviers de redirection, les objectifs d'impact et enfin les plans d'action. En fin de parcours, un événement « d'envol » est organisé et un rapport public final est publié.



Dans sa feuille de route en accès libre sur le site CEC, chaque entreprise reprend tous ces éléments adaptés concrètement à sa situation particulière.

Fin 2024, 650 feuilles de route, issues de 21 parcours réalisés, étaient disponibles. La CEC a d'ores et déjà embarqué 1250 entreprises, 2500 dirigeants et 300 contributeurs dans sa démarche (*Source : Rapport Annuel 2024*). Un exemple concret de feuille de route est en annexe.

La constitution d'une communauté des « Alumni CEC » (qui rassemble les participants aux parcours ayant remis une feuille de route) ainsi que la mise en place d'un « baromètre CEC » pour le suivi des actions décidées complètent le dispositif.

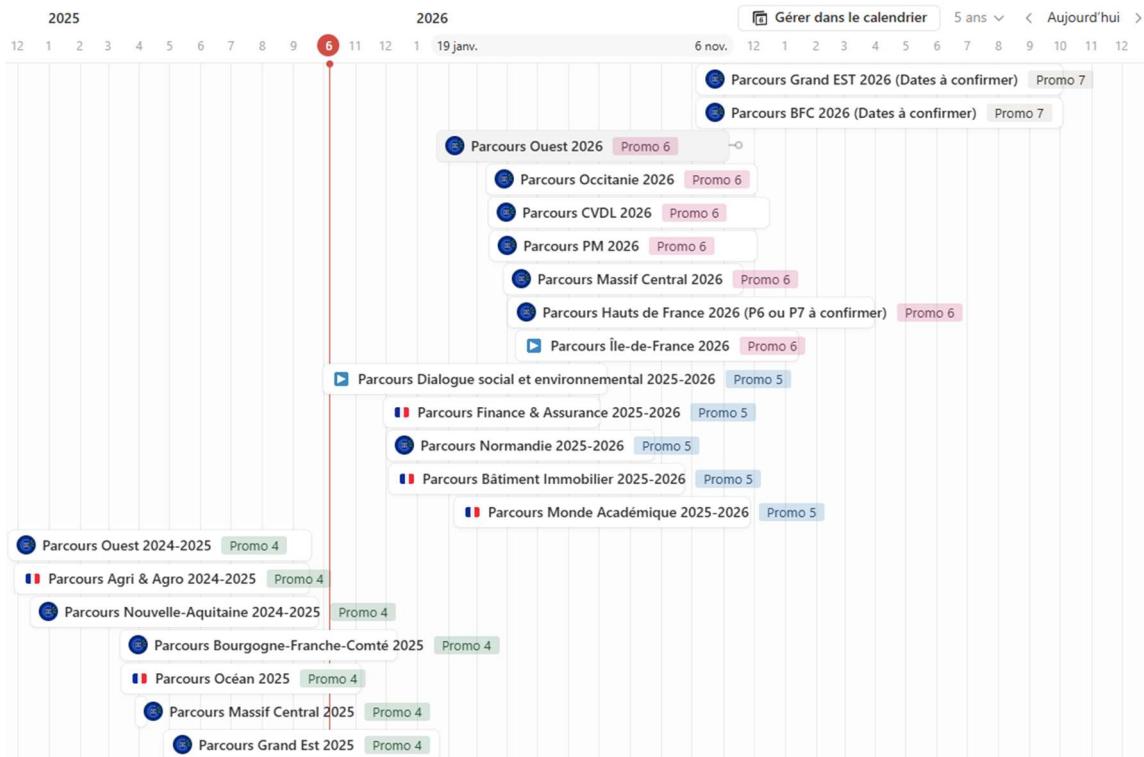
La communauté Alumni CEC vise « les événements en ligne et les rassemblements physiques, les moments d'inspiration et les cadres d'échanges entre pairs, le media training, les mises en relation, la coopération, etc »

Le baromètre CEC, publié une fois par an, synthétise les retours des Alumni sur le degré d'avancement de leurs feuilles de route (deux tiers des 129 entreprises ayant répondu pour le dernier baromètre de novembre 2024 étaient en ligne avec leurs objectifs) et propose des analyses qualitatives.

La possibilité pour les membres de l'association de participer gratuitement à ces parcours de sensibilisation à la transition écologique puis aux activités de la communauté Alumni constituent ainsi la seule contrepartie à leur adhésion.

### 1.1.3. Zone d'intervention et public cible

La CEC vise à couvrir l'ensemble du territoire national avec des parcours réunissant des entreprises d'un même territoire (par exemple Bassin Lyonnais, Nouvelle Aquitaine, Ouest...) ou bien d'un même secteur d'activité (par exemple Industrie, Consulting, Monde financier...). Le planning actuel montre la grande diversité des activités.



La CEC embarque des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Les plus fortes participations concernent nécessairement des PME, principalement dans le commerce ou les services. Il convient néanmoins de noter que la CEC a réussi à attirer une centaine d'entreprises de plus de 250 salariés soit environ 10% du total et que plus de 140 sont des entreprises industrielles ou agroalimentaires.

## 1.2. Historique

### 1.2.1. Le développement

A l'issue de la Convention Citoyenne pour le Climat lancée au niveau national en 2019, il est apparu à Eric Duverger, Fondateur de la CEC et ancien cadre chez Michelin, que les frustrations qui en ressortaient pouvaient aussi susciter de fortes motivations au sein des entreprises pour des actes concrets à un horizon relativement proche. C'est sur ces bases que l'association a pu lancer dès 2021 son premier parcours.

Le succès de cette première réalisation a permis de construire une organisation pérenne et de lancer 21 parcours à fin 2024.

Celle-ci est toutefois encore très jeune et s'appuie largement sur des prestataires et des bénévoles. Les premiers salariés permanents ne sont en place que depuis 2024.

### 1.2.2. La démarche de labellisation IDEAS : pourquoi, quels objectifs ?

La démarche de la CEC est tout à fait originale et intéressante puisque son objectif est de structurer dès leur mise en place les processus et méthodes en s'appuyant sur les Bonnes Pratiques IDEAS.

### 1.2.3. Les habilitations administratives

Néant

### 1.2.4. Les labels et agréments obtenus

Néant.

Concernant la capacité de l'association à faire bénéfice du régime fiscal du Mécénat, l'association a fait réaliser une analyse juridique externe de sa situation. Sur la base de sa conclusion positive, l'association ne souhaite pas solliciter le recrue fiscal non obligatoire pour confirmer son caractère d'Intérêt Général.

## 1.3. *Organisation*

### 1.3.1. Les adhérents

L'association est composée de deux types de membres :

- Collège des membres actifs : ce sont les personnes physiques et morales qui participent au développement de l'Association en s'investissant activement dans ses instances statutaires ou dans ses pôles d'activités.
- Collège des membres adhérents : ce sont les personnes physiques et morales intéressées par les buts poursuivis par l'Association, qui n'ont pas vocation à s'investir dans sa gestion ou son fonctionnement, mais contribuent par leurs dons en espèce, en nature, ou par leur compétence et bénévolat, à son développement. Figurent notamment dans ce collège, les personnes morales de droit privé (association, société, etc.) ou public (Etat, collectivités territoriales, etc.) Les membres adhérents sont invités aux assemblées générales à titre consultatif mais ne sont pas éligibles au Bureau.

L'ensemble des membres est redevable de la cotisation annuelle.

En juin 2025, les deux collèges comportaient respectivement 41 et 192 membres.

### 1.3.2. L'organe de gouvernance et les comités associés

La gouvernance de l'association est organisée autour des Assemblées Générales (Collège des Membres Actifs et Collège des Membres Adhérents) et d'un Bureau de 7 membres.

Ce bureau est élu directement par l'Assemblée Générale. Il est composé de deux Co-Présidents, de trois Vice-Présidents, d'une Secrétaire Générale et d'une Trésorière, agissant à titre bénévole mais pouvant bénéficier d'indemnités dans les limites du règlement intérieur. A ce jour, un seul membre du bureau est indemnisé dans le cadre de son mandat et un autre est par ailleurs salarié à temps très partiel par l'Association pour une mission remplie dans le pôle Richesses Humaines.

Le bureau se réunit environ tous les deux mois pour, le plus souvent, une journée complète. Au-delà de ses attributions statutaires (validation du plan stratégique et du budget, arrêté des résultats, organisation des assemblées, etc...), il prend les décisions sur les points d'organisation

à l'ordre du jour et effectue une revue des différentes activités de l'association avec la participation des deux co-délégués généraux et, dorénavant, sur la base d'un tableau de bord.

Les statuts ne prévoient pas de Conseil d'Administration mais il existe un Comité d'Orientation de 12 membres qui suit l'exécution de la Mission 2030 de la CEC. Il a un rôle consultatif, de veille et d'alerte.

Une Cellule de régulation de 3 membres accompagne les parties ne parvenant pas à dépasser leur désaccord.

La création d'un Comité de Vigilance a été présentée à l'Assemblée Générale du 5 juin 2025 dans le cadre de la démarche de labellisation IDEAS.

Après appel à candidature, le Comité de Vigilance est constitué de deux contributeurs internes et un externe ainsi que deux rapporteuses pour le bureau et la Codirection Générale. Une première réunion introductory s'est tenue le 11 septembre 2025 et la première réunion de travail le 23 septembre.

### 1.3.3. L'organigramme opérationnel

La gestion opérationnelle courante de l'association est déléguée par le bureau à deux co-délégués généraux dont les missions et limites de délégation sont précisément décrites dans le règlement intérieur (mis à jour en 2025) et dans les délégations de pouvoir signées. Ces dernières rappellent le devoir d'information régulière du bureau et de saisie sans délai de celui-ci lorsque nécessaire pour l'exécution des missions déléguées.

L'organisation opérationnelle est structurée entre d'un côté :

- les parcours territoriaux (faisant l'objet de la création d'Etablissements Secondaires) ou thématiques
- et de l'autre :
- La « CEC des communs » qui regroupe les 9 pôles (ou fonctions) responsables pour l'ensemble de l'association (expérience parcours, impacts, alumni, résonnance, fund-raising et partenariats, richesses humaines, opérations, développement, finance et juridique).

Une partie des pouvoirs des co-délégués généraux est donc sous-déléguée à deux « co-pilotes » par parcours pour permettre leur réalisation décentralisée et aux « Lead de pôles » pour les fonctions transverses de l'association, dans les limites détaillées dans le règlement intérieur.

Des réunions régulières de suivi de l'activité des co-pilotes sont organisées en format « quadrilatère » (avec la participation d'un des co-délégués généraux et d'un Lead de pôle) et donnent lieu à des relevés de décision.

L'association s'est développée en s'appuyant principalement sur des prestataires et des bénévoles. Ceux-ci agissent sur la base de fiches de missions précises, avec des dates et durées d'intervention acceptées de part et d'autre. C'est ainsi par exemple que l'étude de la faisabilité d'un parcours dans tel ou tel domaine ou un territoire fait l'objet d'une première prestation spécifique. Puis, lorsque le parcours est réellement lancé, d'autres prestations payantes ou bénévoles sont contractées sous la conduite du co-pilote.

En revanche, la CEC des communs nécessite une part plus importante de personnels salariés.

### 1.3.4. Appartenance à une fédération, à une structure plus complexe, à un réseau, ...

Dès sa création, le besoin de bien séparer les missions lucratives éventuelles de celles d'intérêt général a conduit à la création d'une société commerciale, l'Institut CEC, filiale de l'association. Celle-ci réalise des missions payantes de conseil ou de formation (certifiée Qualiopi) à l'usage

des entreprises qui expriment des besoins spécifiques à l'issue ou en dehors de leur participation à un parcours CEC. Son activité ne fait en aucun cas usage des ressources de l'association et ses locaux sont séparés.

A l'issue de son premier exercice de 18 mois clôturé fin 2024, l'Institut CEC a réalisé un chiffre d'affaires de 1034 K€ avec un résultat positif de 55 K€. Les indications sur 2025 montrent une difficulté pour maintenir la tendance de cette première période.

Par ailleurs, un fonds de dotation a aussi été créé avec l'intention initiale de lui faire reprendre la propriété des titres de l'Institut CEC. Le fonds n'a pas encore d'activité opérationnelle propre à ce jour. Le projet actuel, non encore mis en place, consisterait plutôt à l'ouvrir à d'autres organismes non lucratifs dans des domaines d'activité proches, de façon à générer un effet de levier pour la recherche de financements.

Enfin, des associations « CEC » sont en cours de création en Suisse et en Belgique en s'appuyant sur la méthodologie française qui leur a été mise à disposition.

#### 1.3.5. Liens juridiques existants avec les autres entités de ce groupement

L'association CEC n'a pas de lien juridique avec l'Institut autre que la détention des titres. En particulier, les deux salariés actuels de l'Institut ne partagent en rien leur activité avec l'Association et les contrats signés par l'Institut avec telle ou telle entreprise ne conduisent en aucun cas à une implication de l'Association pour leur réalisation.

#### 1.3.6. Le périmètre de la labellisation

Le périmètre de la labellisation concerne donc exclusivement l'Association CEC.

### 1.4. *Missions sociales*

#### 1.4.1. Les actions et projets majeurs récents

Le rapport annuel 2024 présente les 15 parcours de 2024 avec 860 entreprises embarquées. Clairement il ressort un effort de maillage des territoires et des secteurs économiques sans qu'un seul projet puisse être considéré comme majeur.

Une des actions essentielles actuelles est de dynamiser la communauté des Alumni qui, seule, permettra de pérenniser l'action dans la durée.

#### 1.4.2. Les résultats obtenus

La courbe de croissance extrêmement rapide du nombre de parcours et, surtout, du nombre de feuilles de route publiées est en soi un résultat très positif.

Un dispositif de suivi via la communauté Alumni et son baromètre est mis en place et un pôle de l'association est dédié à la mesure de l'impact.

#### 1.4.3. L'activité lucrative (éventuellement)

Dès sa création, la CEC a constitué une filiale commerciale (Institut CEC) destinée à développer l'activité lucrative potentielle associée. Pour son premier exercice de 18 mois se terminant fin 2024, le chiffre d'affaires de l'Institut a été de 1034 K€ et son résultat net de +55 K€. Il s'agit de contrats de service aux entreprises pour les aider à mettre en place leur transformation. Il n'y a donc aucune activité lucrative au sein de l'association.

## 1.5. Modèle économique :

### 1.5.1. Les composantes du modèle socio- économique

#### 1.5.1.1. Les leviers financiers (financements publics, privés, revenus d'activités, ...)

Les principales ressources de l'association sont fournies par les entreprises participantes sous forme de cotisations comme membres adhérents établies sur la base d'un barème progressif (1000 à 6000 € en fonction de la taille de l'entreprise) ainsi que de dons complémentaires.

Au-delà, l'association recueille des dons de la part d'Alumni et de membres du « Club des Mécènes » pour les donateurs de plus 5000 € et reçoit aussi des subventions principalement de la part des collectivités territoriales où les parcours sont réalisés.

Fin 2024, les ressources étaient issues à plus de 90 % de la générosité du public (entreprises).

#### 1.5.1.2. Les richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, volontaires, ...)

Les premiers salariés de l'association ne sont en place que depuis 2024 et s'établissent actuellement à 8 salariés en CDI correspondant à 5,2 ETP. Ils sont employés dans les fonctions support « le pôle des communs » comme le montre le tableau ci-dessous



Chaque salarié a un contrat de travail incluant toutes les mentions légales en application du droit du travail. Il bénéficie d'une fiche de poste détaillée et une grille des rémunérations a été établie. Une politique salariale et une grille de rémunération sont en place depuis fin 2023.

La CEC n'a pas encore adhéré à une convention collective après une étude des différentes possibilités jugées non satisfaisantes. Le projet est reporté au 1<sup>er</sup> trimestre 2026.

Il n'y a pas de réclamation ni de procédure judiciaire en cours.

Les 8 salariés sont en télétravail. La notion de télétravail est mentionnée dans le contrat de travail et ne fait pas l'objet un avenant particulier. Il n'y a pas d'indemnité compensatrice liée à cette organisation du travail.

Compte tenu du faible effectif, il n'y a pas encore d'entretiens annuels formalisés. Ils devraient être mis en place en fin d'année 2025.

Avec la croissance, un renforcement des structures permanentes paraît nécessaire. Il était envisagé pour 2025 mais des décalages sont à prévoir en fonction de l'évolution des ressources. Il s'agit en particulier d'un poste de gestionnaire administratif pour gérer notamment les contrats, le suivi des prestataires ainsi que des bénévoles

Près de 400 contributeurs, salariés (à peine 2 %), bénévoles (environ 30% soit 22,5 ETP fin 2024) et prestataires permettent à l'association de fonctionner. Des fiches de mission sont établies pour chaque action de bénévolat de la même manière que pour la gestion des prestataires rémunérés.

Il est primordial d'organiser des évènements (comme par exemple la journée du 14 octobre) pour tisser et entretenir des liens et au cours desquels les co-délégués généraux prennent la parole.

L'association connaît un faible turn-over de ses salariés (un seul démissionnaire en 2 ans). La culture de l'association, son énergie, son ouverture et la richesse des relations sont des moteurs qui entretiennent la motivation des salariés. Toutefois l'importante charge de travail et la forte pression qui reposent sur eux ne doivent pas entacher cette stabilité.

Le tableau ci-dessous récapitule le poids relatif des différents contributeurs à la marche de l'association. Il montre que plus de 25% des missions sont réalisées à titre bénévole.

<b>Contributeurs CEC au 06-2025 avec une mission active</b>	<b>Nombre (1)</b>	<b>%</b>	<b>ETP</b>
Missions Bénévoles	93	26%	
Missions Prestataires	266	74%	
<b>Total</b>	<b>359</b>		
Salariés	8		5,18
Répartition femmes / hommes	71% femmes / 29% hommes		

(1) Chiffre comptabilisé par mission et non pas par personne, soit 1 contributeur = 1 mission, certains d'entre eux peuvent par ailleurs être à la fois bénévole et prestataire

#### 1.5.1.3. La stratégie d'alliances (acteurs publics, acteurs privés, pairs, ...)

La reconnaissance de l'impact de l'association commence à être perçue par les acteurs publics (Ademe, régions, ..) et privés (mécénat). Des efforts de plaidoyer sont entrepris et le plan stratégique met en évidence l'importance de se rapprocher d'autres acteurs du domaine.

#### 1.5.2. Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...), (origine et évolution sur les 3 dernières années + prévisionnel de l'année en cours - commentaires sur ces évolutions)

Le tableau ci-après montre la croissance extrêmement rapide de l'association en 4 années seulement. Le budget initial pour 2025 montrait une volonté de stabilisation mais, dès le premier semestre, un plan d'adaptation à un niveau plus faible des ressources a dû être établi. En effet, des difficultés sont apparues, dans les nouveaux parcours réalisés en 2025, pour « embarquer » le nombre d'entreprises prévu initialement et suffisant pour les équilibrer financièrement. L'essentiel des coûts étant déjà engagé, les mesures d'économies prises ne peuvent être suffisantes et une perte d'exploitation élevée est prévue pour cette année.

Le budget 2026 est élaboré parcours par parcours et territoire par territoire concernant la partie « Alumni » et « Mécènes ». Chaque budget de parcours est assorti d'un engagement formel des

co-pilotes à maintenir l'équilibre financier entre les ressources en cotisations et dons collectés et le niveau des dépenses, y compris contribution aux dépenses des « Communs ».

Malgré le fait qu'il est encore préliminaire et non encore validé par le bureau un « pré-budget 2026 » montrant un retour à l'équilibre est présenté dans les analyses ci-dessous.

### Association CEC - Evolution des ressources

En k€	2021	2022	2023	2024	2025		2026
					B. Initial	Prévision	
Cotisations		73	798	1685			
Dons entreprises participantes et autres	622	608	2146	5229			
Mécénats ( <i>dons supérieurs à 5000 €</i> )		5	123	176			
<b>Total "Générosité du public"</b>	<b>622</b>	<b>686</b>	<b>3067</b>	<b>7090</b>	<b>6420</b>	<b>5044</b>	<b>5958</b>
Autres produits	3	2	68	20	5	10	
Subventions d'exploitation	96	67	350	422	974	750	611
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>721</b>	<b>755</b>	<b>3485</b>	<b>7532</b>	<b>7399</b>	<b>5804</b>	<b>6569</b>

L'année 2024 a correspondu à un doublement des ressources malgré un certain plafonnement du montant des subventions. Les subventions reçues proviennent de nombreuses Collectivités Territoriales alors que les concours nationaux (Ademe, ...) n'excédaient pas 100 k€.

Il convient de rappeler que les cotisations et les subventions reçues ne sont prises en produits qu'en proportion de la période concernée (à l'origine du montant de 1,7 M€ en Produits Constatés d'Avance au passif du bilan fin 2024), alors que les dons, non fléchés, sont reconnus en totalité lors de leur versement.

Les lancements de nouveaux parcours sont le moment propice pour les dons les plus substantiels. Ceux-ci ont été particulièrement nombreux en fin 2024 et ont donc créé un fort effet de balancier sur 2025, année au cours de laquelle les lancements sont moins nombreux.

Ainsi, dès le budget initial pour 2025, il n'était pas envisagé que le montant record des dons constatés en 2024 puisse être égalé malgré un nombre de parcours réalisés du même ordre que l'année précédente. En revanche, il était prévu une augmentation très forte des subventions par les collectivités territoriales qui ne se matérialise pas totalement.

Il apparaît maintenant que les ressources globales de l'association seront en baisse de plus de 20 % cette année, sans qu'une cause unique pour ces inflexions puisse être retenue (difficulté à toucher un deuxième cercle d'entreprise après l'époque des pionniers, remise en cause fréquente de la priorité écologique par le monde politique, contraintes budgétaires, ...),

En 2026, l'association espère retrouver une croissance de ses ressources à 6,5 M€, niveau toutefois inférieur à celui de 2024.

Cet objectif intègre une nouvelle progression du nombre de parcours (cf planning général ci-dessus) et une augmentation des dons en provenance des communautés d'Alumni et du Club des Mécènes qui se déploient sur tout le territoire.

1.5.3. Les emplois par type (missions sociales (France/Etranger), fonctionnement, collecte) (évolution sur les 3 dernières années + prévisionnel de l'année en cours - commentaires sur ces évolutions)

Les principales dépenses de l'association concernent le coût de réalisation des parcours (intervenants rémunérés en honoraires, frais de déplacement, locations, ...). Les intervenants sont incités à agir bénévolement (25% des cas environ) mais doivent le plus souvent être rémunérés. Un forfait journalier de l'ordre de 350 € TTC, très en dessous des prix commerciaux, est en général pratiqué. Les salaires et charges demeurent extrêmement limités (220 K€ en 2024 et 400 K€ en 2025) car l'organisation générale des activités repose largement sur le bénévolat, comptabilisé pour la première fois en 2024, à hauteur de 1,5 M€.

Alors qu'il était initialement prévu des embauches complémentaires en 2025, une recherche de toutes les économies possibles a été conduite pour tenter de limiter le déséquilibre financier sans renoncer à l'organisation des parcours eux-mêmes.

Le poids des missions sociales dans l'ensemble des charges reste ainsi au niveau élevé de 85 % et les frais de fonctionnement correspondent à 11% seulement du coût des missions sociales. En revanche, les frais de recherche des fonds, de 4% seulement des montants collectés en 2024, progressent à 7% en 2025.

En raison de la baisse des ressources, le résultat de l'année en cours pourrait donc être une perte prudemment estimée à -1,8 M€.

Pour 2026, avec le niveau de ressources de 6,5 M€ et grâce à une recherche systématique d'économies sur le coût de réalisation des parcours et sur les frais des communs, le retour à l'équilibre prévu paraît possible.

La trésorerie de 3,4 M€ fin 2024 permet d'assurer la réalisation des parcours lancés mais devrait s'établir à 1,6 M€ seulement fin 2025. Ce niveau ne représente qu'environ 3 mois d'activité et des tensions seraient à craindre si de nouveaux décalages de recettes apparaissaient.

L'association est bien consciente de tous ces risques, s'assure que les nouveaux parcours sont bien lancés dans des conditions financières viables mais demeure tributaire de l'attitude des entreprises et des pouvoirs publics vis-à-vis des enjeux climatiques.

**Association CEC - Evolution des emplois et du résultat**

En K€	2021	2022	2023	2024	2025		2026
					B. Initial	Prévision	
Missions sociales	nc	420	2664	5930	6259	6515	5349
Frais de recherche de fonds	nc	131	167	265	424	406	356
Frais de fonctionnement	nc	160	360	599	808	730	779
<b>TOTAL CHARGES (*)</b>	<b>342</b>	<b>711</b>	<b>3191</b>	<b>6794</b>	<b>7491</b>	<b>7651</b>	<b>6484</b>
<i>(*) Dont Salaires et charges sociales</i>	0	0	16	220	600	408	408
<b>RESULTAT NET</b>	<b>379</b>	<b>44</b>	<b>294</b>	<b>738</b>	<b>-92</b>	<b>-1847</b>	<b>85</b>
Contributions Volontaires en Nature (CVN)	nc	nc	61	1487	nc	nc	nc
<b>TRESORERIE (nette fin de période)</b>	<b>397</b>	<b>409</b>	<b>1350</b>	<b>3448</b>	<b>nc</b>	<b>1600</b>	<b>1800</b>

#### 1.5.4. Les flux financiers entre entités (fédérations, réseaux, implantations internationales, ...)

L'institut CEC, filiale commerciale, se développe totalement séparément de l'Association, sans flux financiers croisés. Le fonds de dotation n'avait pas encore eu d'activité en 2024. A l'avenir, des informations sur les structures liées seront à inclure dans les documents financiers.

#### 1.5.5. Les évolutions significatives du modèle socio-économique sur les 3 dernières années

L'association est très jeune et, après un succès initial remarquable, doit encore valider son modèle socio-économique dans la durée.

### **1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)**

#### 1.6.1. Les axes stratégiques

Le plan stratégique approuvé par le Bureau fin 2024 a été enrichi de quelques compléments en avril 2025, principalement l'analyse plus fouillée des forces, faiblesses, risques et opportunités. Ce plan « CAP 2027 » est prévu devoir évoluer en fin d'année 2025 pour intégrer les évolutions liées au « plan robuste » actuellement en discussion.

CAP 2027 est fondé sur 4 missions sociales :

##### 1 / Engager avec les parcours :

- Poursuivre le déploiement des parcours territoriaux et thématiques dans un rythme adapté au contexte économique
- Façonner la méthode CEC pour qu'elle devienne une référence facilement accessible et l'appliquer dans les parcours
- Elargir les cibles de bénéficiaires à sensibiliser pour accélérer la mise en œuvre des Feuilles de route (FDR)
- Etudier des formats complémentaires au parcours de référence en 6 sessions.

##### 2 / Energiser les ALUMNI :

- Rendre les ALUMINI moteurs de leur communauté et autonomes dans leurs relations
- Favoriser l'émergence de coopérations
- Engager les ALUMNI dans les organes de gouvernance de la CEC comme le bureau

##### 3 / Activer les expériences de coopération :

Favoriser le maillage des coopérations territoriales et thématiques

##### 4 / Faire Alliance des écosystèmes d'autres mouvements et partenaires stratégiques :

- s'engager dans des coalitions d'acteurs au service de l'économie régénérative
- développer une stratégie de partenariat avec des réseaux de Dirigeants
- développer une stratégie de partenariat avec des acteurs/mouvements/experts de la transition.

Quatre Leviers sont détaillés dans le plan stratégique :

- o Fortifier l'organisation
- o S'assurer d'un modèle socio-économique robuste et efficient dans la durée
- o Façonner la méthode CEC pour qu'elle devienne une référence accessible
- o Etre influents et intentionnels

#### 1.6.2. Les projets qui concrétisent ces axes

Le plan ne présente pas de projets associés précis mais les réalisations récentes sont clairement en ligne avec les orientations du plan CAP 2027.

### 1.6.3. La prévision budgétaire correspondante

Le plan stratégique n'inclut pas à ce stade de prévision budgétaire pluri-annuelle. Lors de sa mise à jour en fin 2025, il sera nécessaire d'inclure des quantifications pour les projets retenus et d'aboutir à une trajectoire visée pour l'association prise globalement.

## 2. Rapport sur l'accompagnement

### 2.1. *Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation :*

- Par qui est-elle portée (dirigeant salarié, élu, bénévole ... ?)

La démarche de labellisation est portée par une équipe de 3 personnes : Caroline Maerte (Codéléguée générale), Amélie Bornecque Durand (Vice-présidente en charge plus particulièrement des ressources humaines) et Christine Lioret (Responsable juridique et Finance en remplacement d'Alexandre Parlange depuis mi-2025).

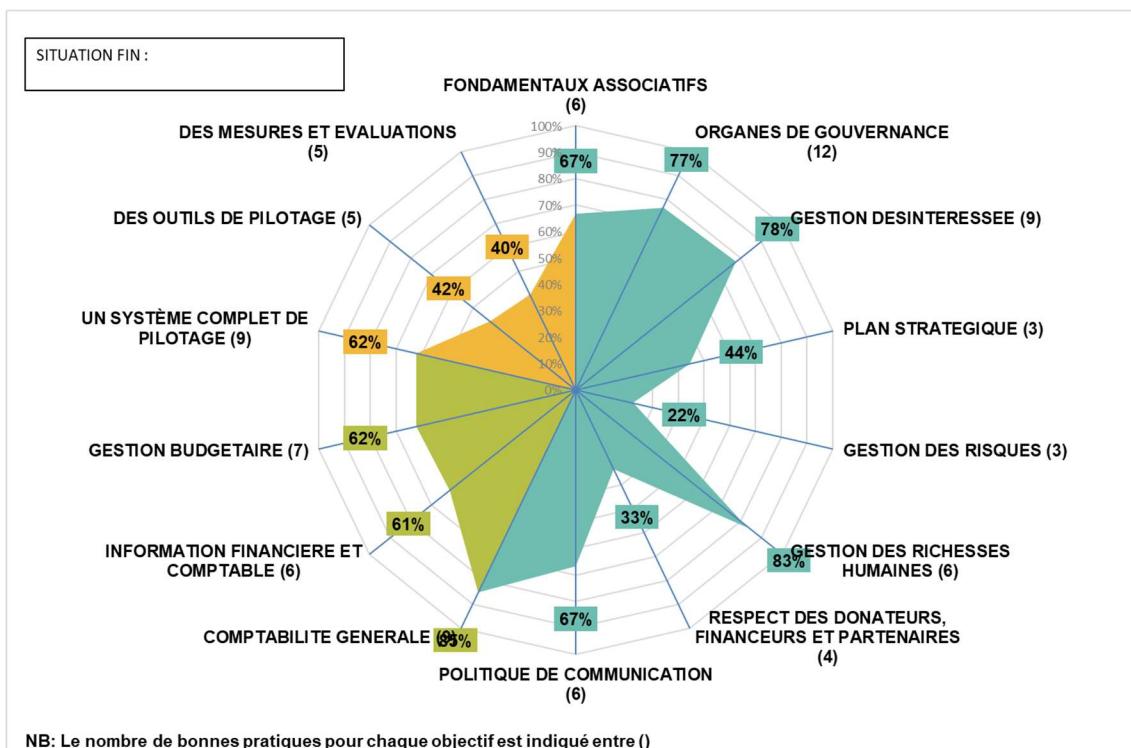
- Comment est-elle perçue / connue en interne, en externe ?

Le processus en cours a été présenté succinctement mais positivement lors de l'AG 2025 en lien avec la constitution d'un Comité de Vigilance. La nécessité pour l'association qui est encore toute jeune d'améliorer son fonctionnement et sa gouvernance face à des vents moins porteurs est portée par l'équipe en charge. Celle-ci est réellement à l'écoute et réactive aux sollicitations IDEAS dans un souci d'amélioration constant de leur dispositif. L'apport d'Ideas semble donc compris.

### 2.2. *Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS*

- Les deux graphiques de type Radar (fin Diagnostic et fin Optimisation)

A l'issue de la phase de diagnostic fin 2024, la situation de la CEC vis-à-vis des 90 Bonnes Pratiques du Guide était la suivante :



La CEC étant un organisme très jeune, un certain nombre des chantiers identifiés à l'issue de la phase de diagnostic correspondaient à de premières réalisations. C'est le cas en particulier de la cartographie des parties prenantes, de la charte d'éthique, du Comité de vigilance, du dispositif de contrôle interne, du plan stratégique selon la méthodologie Ideas, de la cartographie des risques et de la définition d'une politique de rémunérations.

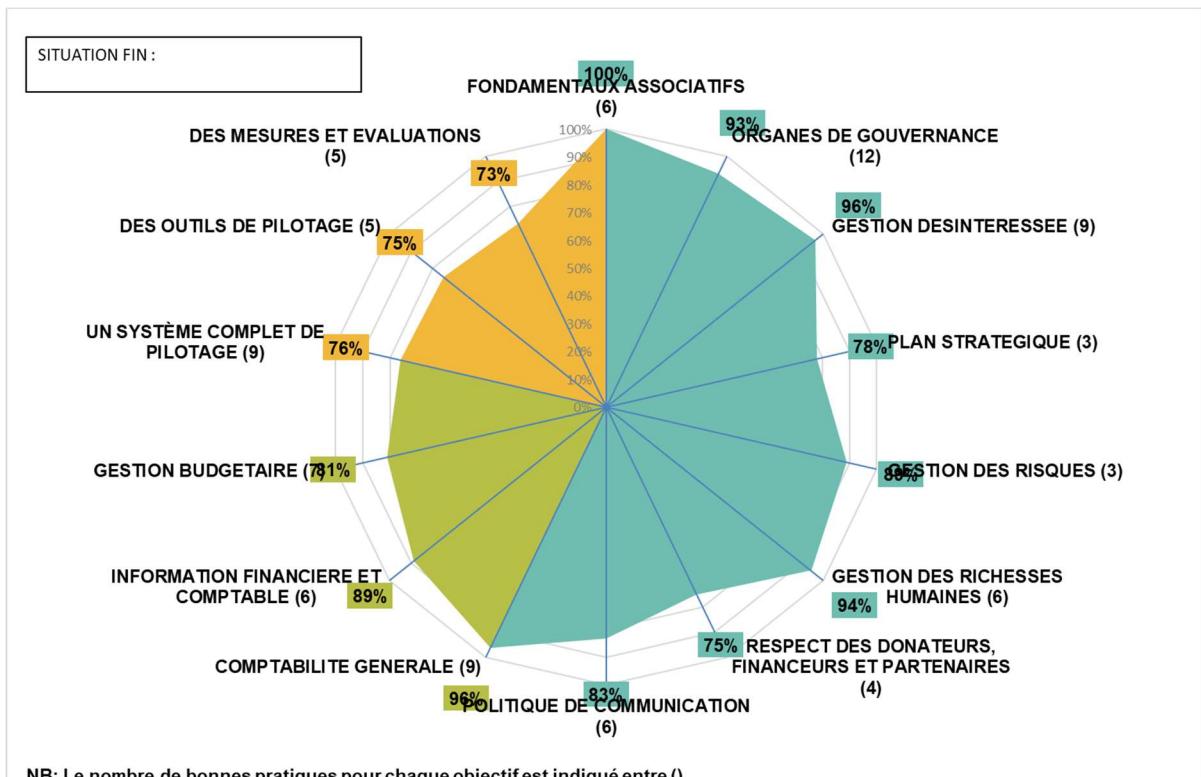
En revanche dans les autres domaines, que ce soit les Richesses Humaines et la Finance ou dans une moindre mesure la Communication et le Pilotage et l'Evaluation, les bases étaient déjà solidement posées et il s'agissait plus d'amélioration et de meilleure formalisation.

Les principales réalisations lors de la phase d'optimisation concernent donc :

- La clarification de la rédaction du projet associatif.
- La cartographie des parties prenantes. La pondération au regard des 4 cadrants de l'analyse est très explicite et les actions associées précisées.
- La charte d'éthique adaptée à l'activité de la CEC.
- La constitution d'un Comité de Vigilance avec une fiche de mission approuvée en Assemblée Générale en juin 2025 et des membres de qualité (deux contributeurs internes et un externe, la représentante du Bureau (Trésorerie) et la rapporteuse pour la Direction Générale).
- Une mise à jour du plan stratégique de fin 2024 pour intégrer, en particulier, une analyse Forces/Faiblesses/Risques/Opportunités.
- La vérification de l'indépendance des dirigeants
- La cartographie des risques avec identification des risques pondérés majeurs et actions associées.
- Une procédure de gestion de crise
- La refonte du rapport d'activité annuel pour le rendre plus pédagogique et inclure une présentation structurée de la situation financière
- La mise en place opérationnelle d'un suivi budgétaire par parcours.
- La valorisation du Bénévolat dans les comptes
- Un tableau de bord d'ensemble pour le Bureau
- Un processus détaillé et complet de révision du budget

- Un document très complet et détaillé relatif à la mesure d'impact et à l'action du Pôle Impact de la CEC.

L'évaluation actuelle est la suivante :



- o Commentaires sur la nature du travail à réaliser pour combler les écarts restants

Les écarts restants correspondent à des travaux de plus ou moins grande ampleur et urgence. A ce stade les améliorations à envisager au regard de chacun des 14 objectifs du Guide selon des priorités à définir concernent :

Organes de Gouvernance :

- Le Bureau n'a un mandat que d'un an mais celui-ci est aujourd'hui renouvelable sans limite temporelle.
- Au-delà du suivi des dispositions très détaillées du Règlement Intérieur, un plan global de contrôle interne reste à établir avec l'implication du Comité de Vigilance et en coordination avec les diligences d'« interim » sur les grands process, conduites par le Commissaire aux Comptes.

Gestion désintéressée :

- A partir des retours sur les demandes récentes d'information concernant les autres activités des Dirigeants, mettre en place un suivi régulier et, le cas échéant, s'assurer de l'existence de conventions validées.

Plan stratégique :

- Approfondir l'implication des différents acteurs dans le processus.
- Intégrer une modélisation socio-économique pluri-annuelle.
- Rendre plus concrets les projets associés au plan
- Organiser le suivi de la mise en place des leviers retenus.

- Communiquer sur le plan de façon à renforcer la motivation de tous.

**Gestion des risques :**

- A partir de la première cartographie des risques, s'assurer de la mise en place des actions décrites.
- S'assurer de la diffusion et de la bonne compréhension de la procédure de gestion de crise.

**Gestion des Richesses Humaines :**

- Finaliser la réflexion sur l'adhésion à une convention collective

**Respect des Donateurs, Financeurs, Partenaires**

- Aujourd'hui les dons, au-delà des cotisations, sont assez naturellement reliés aux parcours réalisés par les donateurs. Avec le développement du mécénat, des subventions et des partenariats, le « fléchage » des fonds devra être mieux matérialisé lorsque nécessaire.

**Politique de Communication**

- Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des risques, prendre en charge l'aspect communication interne et externe.

**Comptabilité Générale :**

- Intégrer dans les commentaires sur les comptes annuels un minimum d'informations sur la marche de la filiale Institut CEC.

**Information Financière et Comptable :**

- Après un grand progrès dans le rapport 2024, l'information financière reste néanmoins perfectible, en particulier concernant les évolutions d'une année à l'autre et les perspectives.
- Si la croissance de l'activité Alumni se réalise comme prévu dans le plan stratégique, une présentation segmentée entre « Parcours » et « Alumni » sera à envisager.

**Gestion Budgétaire :**

- L'ensemble des processus de gestion budgétaire doivent continuer à se structurer, compte tenu de la taille acquise par l'association et des difficultés budgétaires rencontrées en 2025.
- La révision en cours d'année des prévisions de résultats et de trésorerie doit devenir un processus régulier, compte tenu de la rapidité des évolutions.
- Les indicateurs quantitatifs retenus dans le tableau de bord devront être intégrés au processus budgétaire.

**Un Système complet de Pilotage :**

- Chaque parcours correspond à un projet pour lequel une forme de « devis initial » est établi à l'aide d'un modèle excel d'aide à la valorisation. Les premiers suivis réels pertinents par parcours n'existent que depuis peu. Pour améliorer le pilotage global, les écarts de réalisation seront à analyser lors des revues périodiques et les critères d'équilibre financier présidant au lancement d'un nouveau parcours (nombre d'entreprises minimum ou contenu des prestations revu) seront à préciser.

**Des Outils de Pilotage :**

- Les premiers tableaux de bord par parcours et de synthèse pour l'association sont tout récents, et donc perfectibles avec des ressources suffisantes en Contrôle de Gestion.

**Des Mesures et Evaluations :**

- L'association a créé un pôle Impact qui a d'ores et déjà mis en place une méthodologie très complète de mesure d'impact, sujet essentiel pour légitimer l'action de l'Association. Un suivi rigoureux de ce projet ambitieux sera nécessaire.

## 2.3. Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide

- Cohérence de la vision stratégique (projet associatif, charte éthique, missions, ...)

Les missions et le projet associatif sont très clairs et l'association est trop jeune pour que de réelles incohérences aient pu se faire jour. Bien évidemment, le développement de la CEC reste très lié à la possibilité pour les entreprises donatrices de bénéficier des avantages fiscaux du Mécénat.

L'Association va devoir maintenir le cap de l' « intérêt général » et pérenniser son action malgré de possibles difficultés et des moyens limités.

- Fonctionnement des organes de gouvernance

La gouvernance établie sur des bases assez originales a jusqu'ici rempli son rôle. Les travaux du Comité d'Orientation ainsi que, dorénavant, ceux du Comité de Vigilance devront se coordonner avec un Bureau très impliqué mais aux nombreuses tâches en l'absence de Conseil d'Administration. A noter aussi les retours favorables sur le fonctionnement dynamique de l'Assemblée Générale pourtant tenue totalement « on line ».

- Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf cartographie et plan d'action)

L'agilité de l'organisation s'est manifestée dans l'intérêt porté à la première cartographie de parties prenantes et à la définition des actions associées.

- Maîtrise des risques (cf. cartographie des risques, dispositif de contrôle interne, comité d'audit)

L'association s'est constituée avec des entrepreneurs sans grande culture de « gérants de risques » au-delà du contrôle effectif des dépenses et de la recherche de la conformité dans les grands domaines financier, juridique et RH. La première cartographie des risques a été un travail de qualité réalisé avec une réelle implication collective qui a permis l'identification assez complète des risques majeurs et des actions associées.

Sans surprise, les trois risques les plus critiques sont ceux qui pourraient remettre en cause la pérennité de l'Association, soit en raison de difficultés pour le recrutement de participants aux parcours ne permettant plus un équilibre financier et le maintien d'une structure centrale solide, soit en raison d'une remise en cause du statut d'intérêt général à l'occasion d'un contrôle fiscal.

Munis de ce travail et avec l'implication du Comité de Vigilance, il va maintenant être nécessaire de développer un dispositif plus complet de prévision et contrôle de gestion.

- La qualité de l'information financière

Les principaux responsables ont une expérience en entreprise privée et, dès le départ, ont su mettre en place les fondamentaux de l'information financière.

- L'approche analytique et le contrôle de gestion

La nécessité de s'assurer de l'équilibre financier de chaque parcours a été prise en compte. Un logiciel intégré (Pennylane) a été mis en place et permet une approche analytique et décentralisée des coûts de chaque parcours et d'identifier des écarts par rapport au budget. Les coûts du pôle des Communs (fonctionnement, recherche de fonds, communication...) sont couverts par un pourcentage des revenus du parcours (actuellement de 15 %). Le résultat des Communs est donc

directement sensible aux fluctuations du niveau d'activité global de l'Association. C'est donc plutôt la capacité à modéliser l'activité globale et à ajuster les dépenses à la fois centrales et locales aux ressources qui seront à perfectionner.

- Le pilotage de l'activité (recherche d'efficacité, d'efficiency) et évaluation de l'action

Les embauches et les dépenses sont gérées de façon très rigoureuse. Les ressources internes de l'association ne sont pas surdimensionnées et le fonctionnement essentiellement en « distanciel » permet aussi de limiter les coûts locatifs et de transport.

Les nouvelles difficultés apparues cette année après une période de très forte croissance sont la première occasion d'une réflexion sur l'évaluation de l'action de l'Association.

- La réflexion sur la mesure d'impact

Entre le Baromètre CEC et les actions du Pôle Impact repris dans le Rapport Annuel, l'importance de la mesure d'impact est réellement prise en compte.

Ainsi la synthèse des retours quantitatifs et qualitatifs relatifs à la 3<sup>ème</sup> promotion (7 parcours réalisés entre avril 2024 et mars 2025) montre une satisfaction globale des participants élevée et en augmentation par rapport aux années précédentes. Les participants se considèrent désormais « équipés » pour d'agir malgré les freins dus à la charge de travail, au contexte économique et aux contraintes financières. 40% sont prêts à adhérer et soutenir financièrement la communauté Alumni

- Souligner les exigences du guide qui posent le plus de difficultés à l'organisme et expliquer pourquoi

Fondée par d'anciens responsables en entreprise, l'association a naturellement intégré les exigences classiques de la vie en entreprise. En revanche, elle est moins familière de certaines spécificités du monde associatif comme le fléchage des fonds reçus sur une action particulière et plus généralement ce qui touche à la « redevabilité » vis-à-vis des financeurs. Le succès ayant été assez immédiat, la gestion des risques n'a pas non plus été une priorité. Toutefois, l'association fait des avancées rapides dans le cadre du processus de labellisation IDEAS, montrant ainsi l'intérêt porté pour le Guide des Bonnes Pratiques.

### **3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :**

#### **3.1. *Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur***

- La mutualisation des efforts pour la transition vers une économie régénérative est une idée fédératrice dans la mesure où elle permet une économie d'échelle et bénéficie d'un avantage fiscal. Avoir réussi à obtenir la publication en accès libre d'un grand nombre de feuilles de route d'entreprises privées, non anonymisées, donne une grande respectabilité à la CEC.
- Même s'il ne semble pas exister de concurrence directe dans le domaine de la CEC aujourd'hui, le Plan Stratégique prend en compte l'importance de la Communauté des Alumni

pour que le bouche à oreille ait son plein effet et la nécessité de contacts et coopération avec d'autres acteurs proches.

- Les fondateurs ont su limiter la taille de l'organisation au minimum nécessaire pour assurer la croissance et s'entourer de collaborateurs expérimentés, impliqués et spécialistes dans leur domaine.

### ***3.2. Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.***

- Maintenir le dynamisme actuel pour réduire progressivement les écarts restants vis à vis des exigences du Guide des Bonnes Pratiques.
- En lien avec le Comité de Vigilance, s'assurer de la continuité des actions de contrôle de gestion lancées à l'occasion du processus de labellisation (suivis par parcours, tableaux de bord du Bureau, etc..)
- Le plan stratégique doit être revu bientôt. Il est important qu'il inclue un volet de modélisation socio-économique à 3 ans tenant compte des difficultés apparues cette année sur le niveau d'activité et corrélé avec les perspectives budgétaires 2026. Un plan stratégique le plus concret possible malgré l'insécurité du contexte actuel est nécessaire pour maintenir la motivation et l'implication élevée des salariés et bénévoles.

## ANNEXE

*EXEMPLE DE FEUILLE DE ROUTE DISPONIBLE SUR LE SITE*  
<https://cec-impact.org/ressource/rapports-et-feuilles-de-route/>



ABB est un leader technologique dans les domaines de l'électrification et de l'automatisation, permettant un futur plus durable et plus économique en ressources. Les solutions de l'entreprise connectent le savoir-faire en matière d'ingénierie et les logiciels pour optimiser la façon dont les choses sont fabriquées, déplacées, alimentées et exploitées. S'appuyant sur plus de 130 ans d'excellence, les quelque 105 000 employés d'ABB s'engagent à innover pour accélérer la transformation industrielle.

## SURSAUT

La CEC commence par une immersion scientifique de l'état actuel de notre planète ainsi que de l'impact de l'Homme depuis son apparition. 3 jours durant lesquels nous avons été immergés dans des rapports, des éléments factuels qui font que notre planète est comme dirait les médecins « en urgence absolue ». Le Président Chirac avait dit à la tribune du sommet de la Terre en 2002 « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs ». Depuis 2002, qu'avons-nous fait ? Pas grand-chose en fait, l'Homme a empiré la situation. Chaque année, nous entendons les médias parler du rapport du GIEC mais nous n'écoutons pas. Après ces 3 jours, pendant 10 mois, nous avons été nourris d'informations, nous avons appris et réfléchis sur nos impacts et comment les réduire mais aussi à devenir contributeur pour l'environnement. Certes, les impacts positifs pourraient être qualifiés d'insignifiants mais si chacun de nous a un impact insignifiant alors l'impact devient significatif et va entraîner d'autres acteurs qui auront eux-mêmes des impacts positifs. Notre groupe est un acteur majeur de solutions énergétiques qui permettent de réduire l'empreinte carbone de ses clients mais aussi des particuliers. De ce fait, nous devons être promoteur de cette prise de

conscience au sein de notre organisation mais aussi auprès de nos clients et partenaires. La CEC nous a donné l'envie d'accélérer la démarche en positionnant les enjeux climatiques au cœur de notre écosystème et faire de ces enjeux la colonne vertébrale de la stratégie de l'entreprise.

## QUESTION GENERATIVE

Comment devenir le fournisseur reconnu de solutions de réduction d'émissions de Gaz à Effet de Serre avec le plus faible impact sur l'écosystème Terre et accompagner la baisse de la consommation énergétique grâce à l'engagement et la collaboration de toutes les parties prenantes

## NOUVEAU CAP

Contribuer à réduire l'empreinte carbone de nos clients, promouvoir des solutions d'efficacité énergétique permettant à nos partenaires (collaborateurs, clients et fournisseurs) de continuer à se développer en prenant en compte les limites planétaires.

En 2030, nous aurons réduit l'empreinte carbone de nos produits et de notre production grâce au déploiement de notre programme « Mission to Zéro » et de ses produits à impact réduit, fabriqués à partir de matériaux recyclés, biosourcés et recyclables en fin de vie. Nos centres de production seront tous décarbonés.

## Levier 1

Opérations neutres en carbone et un engagement de réduire l'empreinte carbone de nos clients

### Objectif d'impacts mesurables

Réduction des émissions carbonées de nos sites en France de 20% par rapport à 2022

### Plan d'actions

2023 : Diminution de la température intérieure de nos locaux à 19°C l'hiver et déclenchement de la climatisation lorsque la température des locaux dépasse 26°C l'été

2023 : Fermeture automatique des BSO des façades exposées au soleil l'été sur nos sites équipés 2023 : Lancement des études d'implantation d'ombrriebres sur les sites dotés de parking extérieurs 2024 : Début déploiement des ombrriebres sur les sites dont nous sommes propriétaires 2024 : Collaborer avec nos bailleurs pour l'installation des ombrriebres et l'installations de panneaux solaires sur les toitures

## Levier 2

Circularité de nos produits, réemploi de nos produits dans nos approches vis-à-vis de nos clients.

### Objectif d'impacts mesurables

Réemploi de nos produits à hauteur de 20 %

### Plan d'actions

2023 : Lancement du projet de filière seconde main pour l'activité Robotique

2024 : Définir une stratégie commerciale de réemploi des produits

2025 : Sensibilisation de nos clients au réemploi de leur matériels

2025 : Implémentation de la stratégie commerciale de réemploi

## Levier 3

Des employés inspirés – créer des promoteurs du changement grâce à l'engagement d'ABB en faveur de l'inclusion, de l'égalité et la diversité

### Objectif d'impacts mesurables

Réduction des émissions carbone de nos collaborateurs dans le cadre de leurs déplacements professionnels de 30 % par rapport au Bilan Gaz à Effet Serre ABB France de 2022

### Plan d'actions

2023 : Aides auprès de nos collaborateurs à rejoindre nos sites avec des mobilités douce  
2024 : Utilisation de transports bas carbone (Taxis bas carbone, trains, transports en communs,...)  
2024 : Utilisation du même véhicule à partir de 2 collaborateurs pour se rendre chez le même client  
2028 : 100% de la flotte de véhicule est en full électrique

## Levier 4

Partenariats et écosystèmes renforcés – collaborer avec les partenaires, les institutions gouvernementales, les associations professionnelles pour faire évoluer les choses

### Objectif d'impacts mesurables

Collaborer avec les écosystèmes

### Plan d'actions

Information des institutionnels sur les solutions de réductions des émissions des Gaz à Effet de Serre sur les bâtiments

## Levier 5

Décarbonation des procédés industriels, des moyens de transports, évitement de l'émission de gaz à effet de serre dans la production et distribution d'énergie

### Objectif d'impacts mesurables

Proposition de solution et de produits permettant de réduire les émissions de carbone

### Plan d'actions

Déclinaison des engagements chiffrés par le groupe ABB sur le plan local (annonce de réduction 600 Mégatonnes de CO2 sur la durée de vie des produits du groupe ABB vendus d'ici 2030)

Propositions de produits et de solutions permettant jusqu'à 30 % de réduction de consommation énergétique et donc de carbone par rapport à l'année de référence

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Collaborateurs : création d'une culture bas carbone / responsabilisation au travers du projet
- Partenaires et fournisseurs : développement de relations équilibrées et d'une politique éthique irréprochable, intégration dans les questionnaires de référencement de l'empreinte carbone.
- Fournisseurs : embarquement dans la stratégie de décarbonation (contrats de partenariats)