

# **VERS UNE VÉRIFICATION OTI CONTRIBUANT AU PROGRÈS DE LA SOCIÉTÉ À MISSION**

---

Guide méthodologique de vérification des sociétés à mission  
par les organismes tiers indépendants

# SYNTHÈSE

La société à mission, qui permet à chaque entreprise de s'engager sur sa contribution à un intérêt collectif, intègre en son sein un dispositif de vérification, **contrepartie indispensable à la liberté laissée à l'entreprise de définir ses objectifs statutaires**. Les modalités de vérification prévoient qu'un comité de mission<sup>1</sup> est chargé exclusivement de ce suivi. Le dispositif est complété par l'obligation de faire vérifier par un organisme tiers indépendant (OTI) « l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ».

**Ce dispositif complet d'évaluation est soumis à une double contrainte :**

- **tenir compte de la singularité de la mission**, des caractéristiques propres de l'entreprise et de sa dynamique;
- **formuler un avis extérieur robuste et homogène** (identique pour tous les OTI) permettant de crédibiliser la démarche vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

**Pour gérer cette tension, nous recommandons :**

- 1. d'utiliser la complémentarité du comité de mission et de l'OTI**, grâce notamment à l'usage d'un outil commun de représentation de la mission : le modèle de mission<sup>2</sup>;
- 2. que tous les OTI utilisent une méthodologie commune**, à l'intérieur de laquelle ils restent responsables des diligences à mettre en œuvre;
- 3. que tous les OTI adoptent une logique commune de prise de décision** pour formuler leurs avis.

Le modèle de la mission est un outil de représentation et de pilotage qui donne à voir la cohérence d'ensemble de la mission et des moyens mis en œuvre pour l'accomplir. Cette modélisation évoluera au cours du temps pour répondre à la dimension transformatrice et dynamique de la mission.

---

**1.** Dans la suite du document, nous ne parlerons que du comité de mission sans rappeler systématiquement qu'il peut être remplacé par un référent mission pour les entreprises de moins de 50 salariés. 77% des entreprises dans cette situation font d'ailleurs le choix de se doter d'un comité de mission.

**2.** Nous avons choisi l'expression « modèle de la mission » dont le contenu est parfois décrit par des expressions équivalentes : référentiel de mission, référentiel de déclinaison opérationnelle, feuille de route, ...



## MODÈLE DE LA MISSION

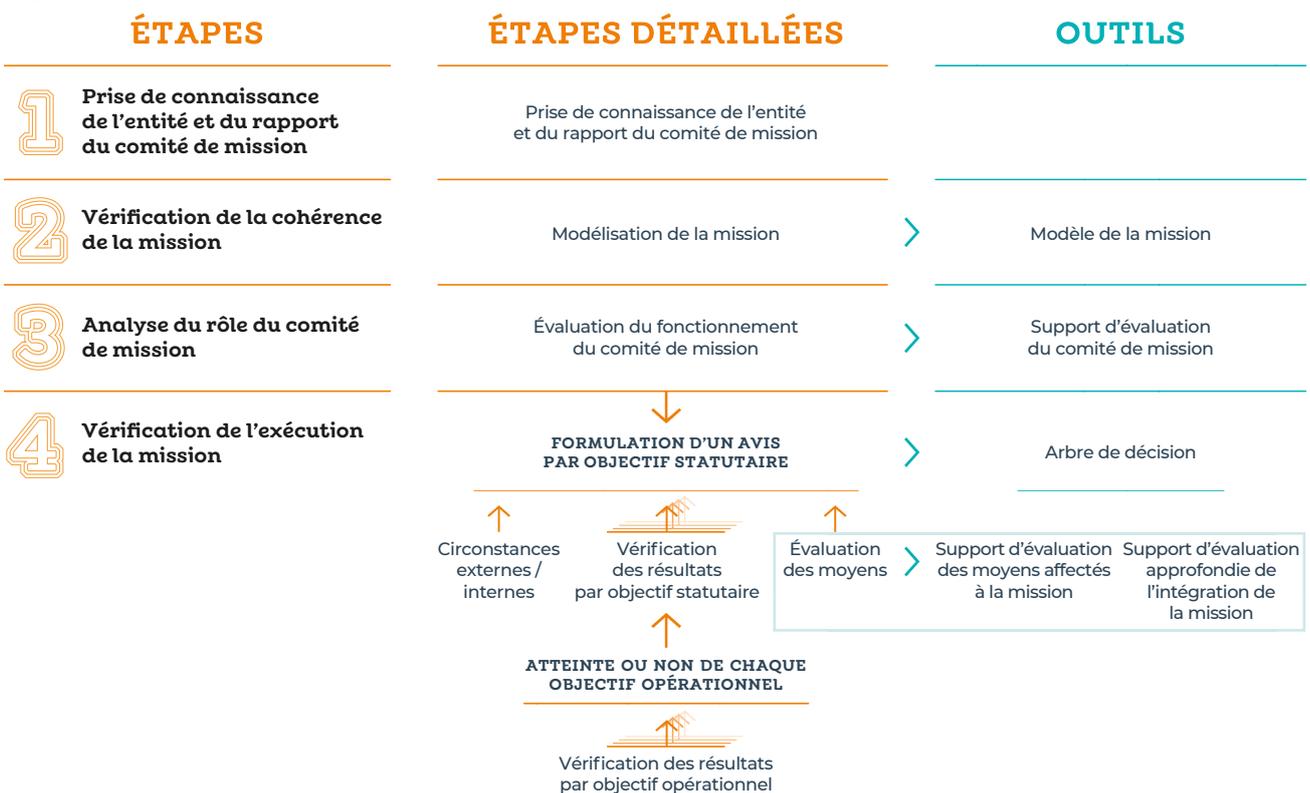


La méthodologie s'articule en quatre étapes :

- 1 La prise de connaissance de l'entreprise et du rapport du comité de mission ;
- 2 La vérification de la cohérence de la mission (modélisation) ;
- 3 L'analyse du rôle du comité de mission ;
- 4 La vérification de l'exécution de la mission.



## MÉTHODOLOGIE D'UNE VÉRIFICATION OTI



La prise de connaissance de l'entreprise **(1)** s'appuie sur le ou les<sup>3</sup> rapports de mission et toute documentation que les acteurs jugeront pertinente.

Nous recommandons que la vérification de la cohérence de la mission **(2)** s'appuie sur la modélisation de la mission évoquée ci-dessus.

L'analyse du comité de mission **(3)** vise à s'assurer qu'il a joué activement son rôle en questionnant la façon dont la mission est mise en œuvre dans l'entité, vérifiant si les éléments de preuve sont cohérents et démonstratifs, et appréciant la façon dont l'entreprise atteint ou respecte ses objectifs statutaires.

Ces travaux une fois réalisés, la vérification de l'exécution de la mission **(4)** relève de démarches plus classiques sur la base des preuves (dont les indicateurs) que l'entreprise a réunies afin de s'assurer de l'exactitude des éléments fournis.

**L'arrêté du 27 mai 2021 précise explicitement que l'appréciation du respect d'un objectif statutaire s'appuie sur quatre éléments de même importance : les résultats, les moyens, les circonstances internes (l'adéquation ou non des moyens selon la marche des affaires) et externes (qui expliquent l'atteinte ou non des résultats). Par conséquent,**

**l'OTI doit prendre en compte l'ensemble de ces éléments, et non uniquement les résultats pour formuler son avis.**

Adopter une logique commune de prise de décision à tous les OTI sur la base de ces éléments est indispensable pour la crédibilité du dispositif de vérification. Des outils seront présentés dans la suite de cette publication pour contribuer à cette harmonisation.

Ces différentes recommandations visent à mettre en œuvre **une vérification utile pour toutes les parties prenantes en crédibilisant le respect de la mission par l'entreprise**, et pour l'entreprise elle-même qui bénéficiera d'un regard extérieur exigeant et pertinent. Au fil des années, **le contenu de la vérification évoluera pour tenir compte de la dynamique de la mission, de la maturité de l'entreprise mais aussi de l'augmentation du niveau d'exigence** que pourra demander l'OTI. Ainsi, pour les entreprises dont l'acquisition de la qualité de société à mission constitue une transformation, les exigences en matière d'intégration de la mission dans les opérations s'élèveront progressivement. Et la vérification de l'OTI, à travers une méthodologie rigoureuse, contribuera aussi à l'exigence requise pour faire vivre la mission.

---

**3.** Les vérifications OTI ayant lieu tous les 2 ou 3 ans, il peut y avoir plusieurs rapports de mission depuis la dernière vérification puisque celles-ci sont annuelles.

# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>CONTRIBUTEURS</b>	<b>7</b>

## 1

<b>IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>8</b>
-----------------------------------	----------

## 2

<b>RÔLE DU COMITÉ DE MISSION ET COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'OTI</b>	<b>9</b>
--	----------

## 3

<b>MODÈLE DE LA MISSION</b>	<b>11</b>
-----------------------------	-----------

## 4

<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>12</b>
---------------------	-----------

<b>4.1 VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>12</b>
---------------------------	-----------

<b>4.2 ÉTAPE 1 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DU RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION</b>	<b>13</b>
---	-----------

<b>4.3 ÉTAPE 2 : VÉRIFICATION DE LA COHÉRENCE DE LA MISSION</b>	<b>13</b>
---	-----------

<b>4.4 ÉTAPE 3 : L'ANALYSE DU RÔLE DU COMITÉ DE MISSION</b>	<b>14</b>
---	-----------

<b>4.5 ÉTAPE 4 : VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION</b>	<b>17</b>
--	-----------

<b>4.6 CONCLUSION SUR LE RESPECT DES OBJECTIFS STATUTAIRES</b>	<b>22</b>
--	-----------

<b>4.7 REVUE ET AVIS MOTIVÉ DE L'OTI</b>	<b>23</b>
--	-----------

## 5

<b>SÉLECTION DE L'OTI ET CADRAGE DE LA MISSION</b>	<b>24</b>
--	-----------

<b>CONCLUSION</b>	<b>26</b>
-------------------	-----------

<b>ANNEXES</b>	<b>27</b>
----------------	-----------

<b>RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>27</b>
---	-----------

<b>LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION</b>	<b>35</b>
--	-----------

# INTRO - DUCTION

La première vérification de la société à mission par un organisme tiers indépendant (OTI) est imposée par la loi 18 mois après le dépôt auprès du greffe du tribunal des statuts modifiés (ou 24 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés). Cette obligation pose un certain nombre de questions, notamment la complémentarité de l'OTI avec le comité de mission. La Communauté des Entreprises à Mission (CEM) a souhaité clarifier les objectifs et le contenu de ces vérifications, en organisant un partage d'expériences pour enrichir la compréhension collective de ce que devrait être une vérification par un OTI.

Cette publication est donc le fruit d'un groupe de travail de la CEM qui a réuni en 2021 des dirigeants de société à mission ayant déjà vécu l'expérience d'une vérification par un OTI sous forme d'un « audit<sup>4</sup> à blanc ». Ils ont eu lieu entre mai et décembre 2021 après la publication de l'arrêté du 27 mai 2021, et sans que les OTI n'aient encore pu déposer leur demande d'accréditation. Les réflexions au sein du groupe de travail ont été menées par des dirigeants de société à

mission et soumises à discussion avec des OTI. De ce fait, les recommandations qui suivent sont caractéristiques de « premières vérifications ». Les suivantes se focaliseront davantage sur la vérification de l'exécution de la mission. Il sera certainement nécessaire de remettre à jour cette publication quand le nombre de vérifications sera plus significatif, y compris avec des vérifications de renouvellement.



**La préparation et l'audit ont sollicité de nombreuses ressources et sont consommateurs de temps. Cela peut être très difficile pour les petites structures. Mais c'est aussi une première occasion de se confronter à un regard extérieur.**

Michel Meunier, Janus France

---

<sup>4</sup>. Au sens strict, le contrôle par l'OTI relève d'une mission de vérification. Par souci de simplification, nous utiliserons indifféremment les expressions « vérification » et « audit ».

# CONTRI- BUTEURS

## CONTRIBUTEURS CONSEILS OU ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS

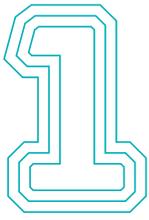
- **Alain Schnapper**  
Président, Gouvernance Responsable et Vice-Président, Communauté des Entreprises à Mission
- **Annette Monnoury**  
Fondatrice, Dialogue En Intelligence Collective
- **Marie Sabadie-Benoit**  
Expert-comptable mémorialiste sur l'accompagnement et l'audit des sociétés à mission, Baker Tilly Strego
- **Elliott Thak**  
Consultant senior, M618 Consulting

## CONTRIBUTEURS ENTREPRISES

- **Emery Jacquillat**  
Président, Camif
- **Michel Meunier**  
Président, Janus France
- **Pauline de Saint Front**  
Présidente, Cabinet de Saint Front
- **Jean David Schwartz**  
Directeur Général, Yves Rocher
- **Denis Thaeder**  
Chief Mission Officer, Wakam

## ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS CONSULTÉS POUR AVIS

- **Pascal Baranger**  
Directeur Département Développement Durable, PwC
- **Jean-Luc Barlet**  
Partner - Quality Management & Compliance Leader, Mazars
- **Arnaud Moyon**  
Commissaire aux comptes Associé, Groupe Y



## IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION

---

Comme cela a été rappelé dans la publication de la Communauté des Entreprises à Mission sur l'évaluation<sup>5</sup> de la société à mission, chaque entreprise qui décide de s'engager sur sa contribution à un intérêt collectif, intègre en son sein un dispositif de vérification, **contrepartie indispensable à la liberté laissée à l'entreprise de définir ses engagements.**

L'évaluation joue un rôle essentiel en permettant de légitimer tout le dispositif de la société à mission. La loi Pacte l'a retenue comme une condition nécessaire pour conserver la qualité de société à mission. Elle impose en effet que les modalités du suivi de l'exécution de la mission soient inscrites dans ses statuts. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux, et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi. Le dispositif est complété par l'obligation de faire vérifier par un OTI l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux.

L'OTI joue donc un rôle important dans le dispositif de la société à mission. Conformément à la loi, **il renforce la crédibilité de la qualité de société à mission envers toutes les parties prenantes et contribue à lutter contre le « mission washing ».** Il doit concourir à l'exigence de la qualité de société à mission, en vérifiant la mise en tension de toute l'entreprise par la mission. Il doit enfin être exigeant sans pour autant décourager les entreprises de s'engager dans cette voie par une approche bureaucratique, qui viendrait bloquer l'opportunité de transformation par la mission.

Si la loi définit ce cadre juridique, **peu d'éléments sont fournis pour organiser cette évaluation d'une manière crédible, suffisante pour l'OTI, mais aussi utile à la transformation de l'entreprise elle-même.**

---

5. « L'évaluation de la société à mission » <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2020/06/Livrable-GT2-3juin-2020.pdf>



## RÔLE DU COMITÉ DE MISSION ET COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'OTI

Selon la loi (Art.L210-10 alinéa 3), **le comité de mission est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission** (« un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité »), **alors que l'OTI vérifie l'exécution « des objectifs sociaux et environnementaux »** (alinéa 4). Par le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission, il est précisé que « l'organisme tiers indépendant mentionné au 4° de l'article L. 210-10 est désigné parmi les organismes accrédités à cet effet par le Comité français d'accréditation ».

La CEM a recommandé<sup>6</sup> que le comité de mission contribue aux deux niveaux d'évaluation : évaluation de l'efficacité de l'entreprise pour accomplir sa mission (niveau 1) et questionnement stratégique (niveau 2). Dans la suite de ce document, nous n'évoquerons que le rôle d'évaluation de l'efficacité (niveau 1) du comité de mission, qui constitue l'obligation légale à laquelle il est soumis.

Dans le cadre de son rôle de suivi de mission et de la rédaction des rapports annuels, **le comité de mission** peut avoir accès à l'ensemble des documents de l'entreprise, et **devrait réaliser les vérifications suivantes :**

- 1. La validation du modèle de la mission :** cohérence d'ensemble, adéquation entre la raison d'être, les objectifs statutaires et l'activité de l'entreprise, cohérence entre les actions mises en œuvre et les objectifs statutaires ou opérationnels;
- 2. Un jugement sur les objectifs retenus** (ambitieux, atteignables, inaccessibles...);
- 3. Le respect ou non des objectifs statutaires**, en vérifiant que les actions mises en œuvre sont suffisantes pour justifier leur atteinte;
- 4. Les circonstances éventuelles qui l'expliquent.**

En effet, le comité de mission a vocation, grâce à une compréhension en profondeur des enjeux de l'entreprise et de son secteur d'activité ainsi que des circonstances dans lesquelles elle a exercé son activité, **à porter un jugement qualitatif, nuancé et collectif en agrégeant les points de vue divers de ses membres sur l'atteinte des objectifs statutaires.**



**Les membres du comité ont exprimé dès le premier comité de mission la nécessité d'avoir très vite un ensemble d'indicateurs leur permettant de vérifier la traduction opérationnelle des projets et aussi des objectifs statutaires et des objectifs opérationnels.**

Compte rendu du premier comité de mission, Janus France

Ce rôle est d'autant plus important que certains objectifs « que la société se donne pour mission de poursuivre » sont des leviers d'innovation ou de transformation de l'entreprise, dont la traduction en objectifs opérationnels et leur réalisation peuvent être plus ou moins facilement établies. D'autres relèvent plutôt d'objectifs de préservation (préserver un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise).

Par exemple, une entreprise industrielle qui se donnerait comme objectif de préserver l'emploi dans les zones où elle est implantée s'interdirait ainsi de délocaliser ses activités. **La notion de « vérification d'exécution de l'objectif » pourrait**

6. « L'évaluation de la société à mission » <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2020/06/Livraison-GT2-3juin-2020.pdf>

ainsi se réduire au respect d'un engagement avec des éléments de preuve adaptés. La variété de la nature des objectifs mobilisera les capacités de jugement du comité de mission.

L'intervention de l'OTI s'appuie en grande partie sur l'exploitation des travaux du comité de mission. Les travaux de l'OTI seront d'autant plus simples que les travaux du comité de mission auront été bien réalisés.

Le rapport du comité de mission devrait a minima intégrer les éléments suivants :

- Présentation générale de l'entreprise,
- Présentation de la mission,
- Composition et fonctionnement du comité de mission,
- Présentation du modèle de la mission,
- Appréciation du comité de mission structurée selon le modèle, pour chaque objectif statutaire,
  - Pertinence et ambition de l'objectif statutaire et des objectifs opérationnels associés,
  - Atteinte des résultats.

De plus, la mission orientant toute l'activité de l'entreprise, est soumise aux aléas, aux circonstances extérieures, aux événements qui font la vie quotidienne des entreprises et qui perturbent la mise en œuvre de cette mission et l'atteinte des objectifs qu'elle s'est donnés. **Pour porter un jugement sur cette dernière, il est donc nécessaire à la fois de disposer d'un référentiel spécifique** (désigné par la suite sous l'appellation de **modèle de la mission**) **et d'être capable d'apprécier les effets de ces événements extérieurs.** Cependant, pour

pouvoir donner un avis robuste et homogène (autrement dit, que face à une même situation, différents OTI rendent un avis identique) et ainsi crédibiliser vis-à-vis des tiers la société à mission, l'OTI doit pouvoir s'appuyer sur des faits tangibles et vérifiables.



**L'OTI, qui n'a pas de référentiel universel en raison de la singularité de la mission, s'appuie donc sur le référentiel particulier de l'entreprise. Il faut trouver un bon équilibre entre stabilité d'une année sur l'autre et adaptation à la vie de l'entreprise, et donc avoir la capacité de faire bouger ce référentiel, preuves à l'appui.**

Denis Thaeber, Wakam

Pour atteindre ce double objectif (tenir compte de la singularité de la mission et des événements conjoncturels d'une part, et d'autre part donner un avis extérieur robuste et homogène), il est nécessaire **d'utiliser la complémentarité du comité de mission et de l'OTI. Pour cela, nous préconisons l'usage par le comité de mission et par l'OTI d'une représentation commune de la mission : le modèle de mission.**

Au cours de ses diligences, l'OTI s'attarde sur le rôle du comité de mission. En effet, si celui-ci n'a pas bien rempli son rôle, les vérifications par l'OTI seront nécessairement renforcées. Au cours de la phase de pré-engagement, l'OTI aura d'ailleurs intérêt à identifier ce point pour calibrer correctement sa mission. L'arrêté du 27 mai 2021 stipule que les « premières » diligences à réaliser sont l'examen du rapport du comité de mission et un entretien avec le comité de mission.



## MODÈLE DE LA MISSION

La réalité de la mission, une dynamique qui imprègne la totalité de l'entreprise et la transforme, n'est évidemment pas réductible à une schématisation. **Le modèle de mission est un outil de représentation qui permet de choisir et de mettre en avant les éléments constitutifs de la mission et leurs liens avec l'activité opérationnelle de l'entreprise grâce à une sélection d'objectifs, d'actions et d'indicateurs qui témoignent de sa mise en œuvre dans l'entreprise. Cette modélisation évoluera au cours du temps** pour répondre à la dimension transformative et dynamique de la mission : par exemple, certains objectifs opérationnels peuvent évoluer d'une année sur l'autre, les actions et les preuves également.

Ce modèle inclut la raison d'être, les objectifs statutaires, les objectifs opérationnels s'ils existent, le détail des activités, projets, actions, engagements ou renoncements (que nous résumerons par la suite par l'expression « les actions ») qui contribuent à l'atteinte des objectifs opérationnels, et

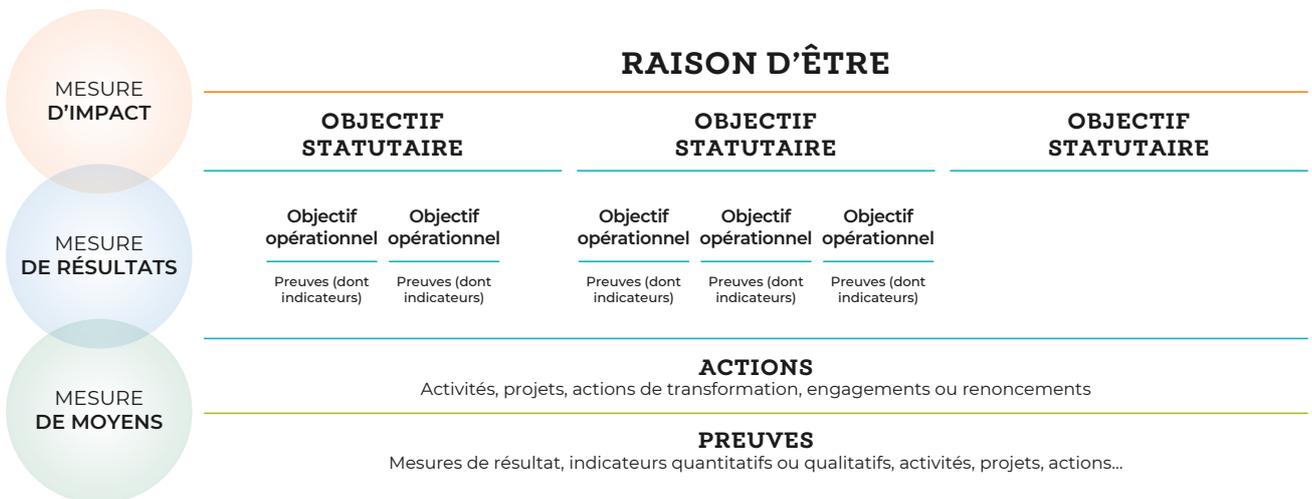
constituent les preuves de l'atteinte des résultats et de la réalité des actions engagées.

La raison d'être et les objectifs statutaires constituent la mission. Bien que ce ne soit pas une obligation légale, **nous recommandons que les objectifs statutaires soient complétés par des objectifs opérationnels.** Un objectif opérationnel peut répondre à plusieurs objectifs statutaires. Les actions peuvent répondre à un seul ou plusieurs objectifs opérationnels.

Cette modélisation sert également au comité de mission en lui donnant un outil pour le suivi de l'exécution de la mission. De plus, c'est un support idéal pour dresser un état des lieux lors de la rédaction du rapport du comité de mission. Enfin, elle facilite le travail de l'OTI car elle aide à évaluer la cohérence globale de la démarche et la façon dont elle s'inscrit dans la réalité opérationnelle de l'entreprise. Elle permet également d'évaluer si les objectifs sont atteints ou si des moyens suffisants ont été mis en œuvre pour les respecter.



### MODÈLE DE LA MISSION



# 4

## MÉTHODOLOGIE

### 4.1 VUE D'ENSEMBLE

Nous proposons donc une méthodologie qui pose les fondements de vérifications homogènes et utiles. Son objectif est à la fois de répondre aux exigences des sociétés à mission et au besoin de lignes directrices pour les OTI.

En effet, les démarches d'audits financiers ou extra-financiers (RSE) s'appuient sur un référentiel (les normes comptables pour l'audit financier, l'ISO 26000 pour la RSE, les critères légaux de reporting pour la DPEF...). Or, dans le cas de la société à mission, il n'y a pas de schéma normatif auquel se référer puisque l'entreprise est libre de déterminer sa mission dans le respect des articles 1833,1835 et L.210.10.

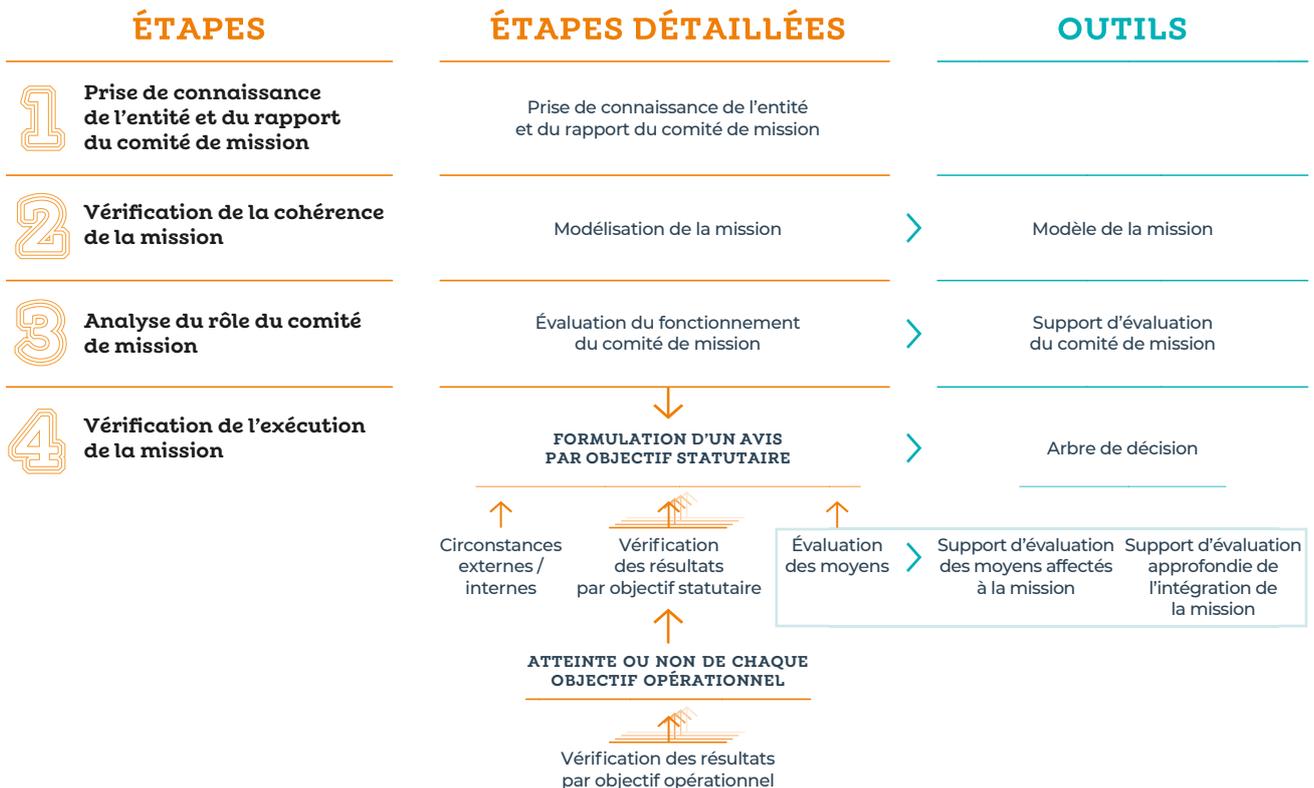
Cette méthodologie s'articule en quatre étapes :

1. La prise de connaissance de l'entité et du rapport du comité de mission;
2. La vérification de la cohérence de la mission (modélisation);
3. L'analyse du rôle du comité de mission;
4. La vérification de l'exécution de la mission.

Ces étapes sont cohérentes avec l'arrêté du 27 mai 2021 qui précise les modalités d'intervention de l'OTI et s'imbriquent dans un processus itératif. L'OTI s'assure des moyens mis en œuvre par l'intermédiaire du comité de mission (étape 3) et l'atteinte des objectifs (étape 4).

Voici la méthodologie d'une vérification OTI indiquant les tâches à exécuter et les outils associés. Ceux-ci seront présentés dans la suite du document.

## MÉTHODOLOGIE D'UNE VÉRIFICATION OTI



La prise de connaissance de l'entreprise et du rapport du comité de mission constitue le point de départ naturel et indispensable (étape 1). Elle peut être orientée par une discussion avec le dirigeant sur les thèmes qu'il souhaite faire évaluer de manière approfondie. Elle permet aussi d'adapter les vérifications au niveau de maturité des entreprises.

Nous recommandons que la vérification de la cohérence de la mission (étape 2) s'appuie sur la modélisation de la mission évoquée ci-dessus (chapitre 3).

L'analyse du comité de mission (étape 3) vise à s'assurer qu'il a joué activement son rôle en questionnant la façon dont la mission est mise en œuvre dans l'entreprise, si les éléments de preuve sont cohérents et démonstratifs, et en portant un jugement sur la façon dont l'entreprise atteint ou respecte ses objectifs statutaires.

La vérification de l'exécution de la mission (étape 4) relève de démarches plus classiques sur la base des preuves (dont les indicateurs) que l'entreprise a réunies afin de s'assurer de l'exactitude des éléments fournis. Ces preuves peuvent être des mesures quantitatives (si possible) ou qualitatives, mais aussi être constituées d'activités, de projets, d'actions, d'engagements ou de renoncements<sup>7</sup>.

Cette méthodologie permet de s'adapter aux particularités de l'entreprise, de sa mission, et de tenir compte de sa maturité dans sa progression en tant que société à mission. Pour les OTI, elle sert à harmoniser les différentes approches de vérification en spécifiant les objectifs et les principales vérifications attendus. Néanmoins, elle laisse à chaque OTI le choix et la responsabilité des diligences menées. Enfin, c'est aussi une base d'échange entre la direction, l'OTI et idéalement le comité de mission pour déterminer les vérifications et notamment les domaines qui mériteraient des diligences approfondies (par exemple, évaluation du degré d'appropriation de la mission par les salariés...).

## 4.2 ÉTAPE 1 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DU RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

L'OTI consulte l'ensemble des documents qu'il juge utiles, et en particulier le ou les rapports de mission disponibles. **Il s'agit à la fois d'acquérir une compréhension des enjeux de l'entreprise,**

**du contexte dans lequel elle a exercé son activité et d'avoir une première perception de la mission de l'entreprise.** Cette première étape se matérialise dans l'appropriation par l'OTI du modèle de mission, voire sa formalisation s'il n'avait pas été réalisé par l'entreprise avant la vérification.

## 4.3 ÉTAPE 2 : VÉRIFICATION DE LA COHÉRENCE DE LA MISSION

En général, **les objectifs statutaires sont utilement complétés par des objectifs opérationnels dont l'atteinte contribuera à vérifier celle des objectifs statutaires.** Ces objectifs opérationnels peuvent être des objectifs intermédiaires définissant une trajectoire d'atteinte des objectifs statutaires ou des objectifs qui, combinés, contribuent à l'atteinte des objectifs statutaires. Les activités, projets, actions, engagements ou renoncements font partie des moyens mobilisés pour concrétiser les objectifs statutaires (ou opérationnels). Les preuves concernent les résultats obtenus ou les moyens mis en œuvre (mesure de résultats ou de moyens).

**L'OTI doit émettre un avis motivé sur le respect de chaque objectif statutaire en analysant les moyens mis en œuvre et leur adéquation, les résultats obtenus et les circonstances extérieures.** Puisqu'ils sont inscrits dans les statuts, leur formulation est généralement engageante mais pas trop précise pour éviter d'être réactualisée trop souvent. Cela en complique donc la vérification.

Afin de pallier cette difficulté, l'OTI commence par **contrôler deux niveaux de cohérence :**

- 1. Évaluer si la mission statutaire (raison d'être et objectifs statutaires) est cohérente avec l'activité de l'entreprise ;**
- 2. Apprécier ensuite la cohérence et l'articulation de la mission dans sa déclinaison opérationnelle au moyen de la modélisation de la mission.**

Dans un premier temps, l'OTI contrôle que la raison d'être s'enracine dans le modèle d'affaires de l'entreprise, son cœur de métier, son histoire, son implantation, son futur désirable... Si l'OTI juge que ce n'est pas le cas, il peut décider d'interrompre sa mission de vérification. Cette étape fait partie de la phase de pré-engagement (au sens de la norme ISO 17 029<sup>8</sup>) et du processus d'acceptation initiale de la mission par l'OTI.

7. L'usage du mot preuves dans la suite de ce document résumera ces différentes notions.

Il vérifie ensuite que la raison d'être se traduit dans les objectifs statutaires et inversement, que les objectifs statutaires constituent des leviers pour l'accomplir. L'OTI s'assure également que la mission forme un ensemble cohérent et intégré à l'activité de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, l'OTI analyse le modèle de la mission ou le reconstitue s'il n'a pas été formalisé auparavant. La vérification de la modélisation permet de s'assurer que les objectifs opérationnels et les actions contribuent à l'atteinte des objectifs statutaires, ce dont témoignent les preuves et les indicateurs.

Enfin, l'OTI évalue la pertinence des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance (quantitatifs, qualitatifs, renoncements). À ce stade, l'OTI se limite à une analyse de cohérence de l'ensemble de la mission, la vérification ciblée des preuves, et notamment des indicateurs de performance (quantitatifs ou qualitatifs), interviendra dans la quatrième étape de la méthodologie.

Afin d'appréhender la pertinence de la raison d'être et des objectifs statutaires, l'OTI mène différents entretiens avec le comité de mission, la direction, certaines parties prenantes, le manager de mission ou les responsables du plan d'action. Pour la première vérification, il se renseigne sur le processus de transformation en société à mission en analysant les documents transmis par l'entreprise : comptes-rendus de réunions (notamment du comité de mission), présentations réalisées lors des différentes étapes de la réflexion sur la raison d'être et les objectifs, communications... Le pilotage des différentes actions par des responsables identifiés témoigne du déploiement de la mission au niveau des collaborateurs.

**Au-delà de la première vérification, qui se concentrera probablement sur la vérification de la cohérence de la mission et sur le rôle du comité de mission. Les vérifications suivantes mettront davantage l'accent sur la vérification de l'exécution, et pourront même aborder les effets de la mission sur l'écosystème de l'entreprise.** Cela permettra d'apprécier l'effet général de préservation et/ou de transformation de la mission sur les parties prenantes concernées. Par exemple, le fait que les collaborateurs changent leur vision du travail ou leur mode de fonctionnement grâce à l'influence de la mission ne sera pas forcément pris en compte dans les objectifs opérationnels ou le plan d'action. En revanche, ce sera une preuve que la mission a

réellement des effets de transformation et que l'entreprise a su la déployer de manière efficiente. Ce genre de vérification approfondie devra être discuté avec le dirigeant lors du cadrage de la vérification.



**Comment évaluer l'impact organique au sein de l'entreprise? Il est nécessaire de trouver un moyen de valoriser et d'évaluer la transformation opérée dans l'organisation grâce à la mission, les pratiques et les résultats que cela apporte (ex : le management a évolué grâce à la mission, les collaborateurs restent car ils se reconnaissent à travers les valeurs).**

Emery Jacquillat, Camif

#### 4.4 ÉTAPE 3 : L'ANALYSE DU RÔLE DU COMITÉ DE MISSION

##### L'ENJEU DE CETTE ANALYSE

L'OTI doit vérifier la réalisation de la mission ; il lui est donc nécessaire de comprendre la mission et l'environnement de l'entreprise en ne se focalisant pas uniquement sur les éléments chiffrés, mais en analysant la mission dans son ensemble et la façon dont l'entreprise la fait vivre. À ce titre, le comité de mission nécessaire à la qualité de société à mission, doit aussi faire l'objet d'une forme de vérification.

Si l'OTI constate que le comité de mission n'a pas pleinement joué son rôle, il peut :

- arrêter son intervention s'il n'est pas en situation de conclure ;
- proposer de replanifier son intervention pour laisser le temps à l'entreprise de se mettre à jour ;
- continuer l'intervention, s'il considère qu'il est capable de réaliser la vérification, tout en introduisant ses observations et remarques en commentaires dans l'avis.

L'intervention de l'OTI aura pour bénéfice de renforcer la crédibilité et l'efficacité du travail du comité de mission sans s'y substituer.

---

8. La norme ISO 17 029 est utilisée par le Cofrac pour accréditer les OTI

## LES VÉRIFICATIONS

 **Il est donc recommandé d'avoir des comptes-rendus pour montrer comment le comité de mission s'assure de la cohérence de la mission, mais aussi pour montrer si les sujets avancent. Au-delà d'avoir un compte-rendu type « relevé de décisions » avec verbatims et un suivi du « comment », le fait que le comité interpelle l'entreprise et la challenge a aussi du sens au regard des attendus de l'OTI.**

Michel Meunier, Janus France

---

L'OTI doit apprécier le niveau d'engagement du comité de mission et la nature des échanges entre l'entreprise et le comité de mission lors de la rédaction du rapport. Pour ce faire, l'OTI peut ainsi :

- évaluer la composition du comité de mission et sa pertinence par rapport à la mission ;
- apprécier la réalité du fonctionnement du comité de mission : fréquence des réunions, échanges avec la gouvernance interne de l'entreprise, et son niveau d'engagement (disponibilité et participations aux réunions, propositions et recommandations, prise en compte des avis émis...);
- dans le cadre de la rédaction du rapport, apprécier la nature des échanges entre l'entreprise et le comité de mission (alimentation en informations sur la vie de l'entreprise, propositions

sur les indicateurs et les actions, discussion des plans d'action, prise en compte de l'avis du comité de mission...) pour évaluer dans quelle mesure le comité ne s'est pas contenté de valider sans discussion les propositions de l'entreprise ;

- vérifier que le comité de mission a nourri les réflexions à la fois autour de la raison d'être et des objectifs statutaires, mais aussi autour de tout ce qui concourt à la réalisation de la mission.

 **Les membres du comité ont exprimé dès le premier comité de mission la nécessité d'avoir très vite un ensemble d'indicateurs leur permettant de vérifier la traduction opérationnelle des projets et aussi des objectifs statutaires et des objectifs opérationnels.**

Compte rendu du premier comité de mission, Janus France

---

L'OTI pourra par ailleurs vérifier si le comité de mission a questionné le contenu et l'ambition de la mission statutaire, notamment par rapport aux enjeux sociaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise, ainsi qu'aux moyens alloués à l'exécution de la mission. Si c'est le cas, il pourra confirmer que l'entreprise a réellement cherché à définir son utilité sociétale (ce qu'elle souhaite préserver et transformer), à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes et à construire une mission ambitieuse et spécifique.

Pour harmoniser le travail des OTI, nous avons construit un support d'analyse présenté page suivante.



## SUPPORT D'ÉVALUATION PAR L'OTI DU COMITÉ DE MISSION

	●	● ●	● ● ●	● ● ● ●
<b>COMPOSITION</b>	Les membres du Comité de Mission (CM) ont été choisis sans tenir compte de la mission ou uniquement en interne.	Des Parties Prenantes (PP) externes parmi les membres du CM sont choisies selon leur pertinence par rapport à la mission.	Les membres du CM ont des compétences complémentaires, pertinentes par rapport à la mission et aux enjeux de l'entreprise, incluant des PP externes. Le ou les salariés ne se résument pas au manager de la mission.	Les membres du CM ont des compétences complémentaires, pertinentes par rapport à la mission et aux enjeux de l'entreprise, incluant des PP externes. Le ou les salariés ne se résument pas au manager de la mission. Le président du CM est en capacité d'animer le fonctionnement du Comité et d'avoir une certaine indépendance par rapport aux dirigeants.
<b>FRÉQUENCE DES RÉUNIONS</b>	Une réunion par an pour valider le rapport du comité de mission.	Deux réunions par an afin de prendre connaissance de la feuille de route du dirigeant et de valider le rapport du comité de mission.	Trois réunions par an ou plus.	Trois réunions par an ou plus, complétées par des réunions de travail spécifiques.
<b>PARTICIPATION</b>	Plusieurs membres du CM ont manqué des réunions. Pas d'autre contribution que leur participation aux réunions formelles.	Quelques membres du CM ont manqué des réunions, les autres ont été assidus.	La plupart des membres du CM ont participé à l'ensemble des réunions. Ils ont challengé les présentations auxquelles ils ont assisté, fait des propositions.	La quasi-totalité des membres du CM a assisté à toutes les réunions. Certains ont participé à des réunions supplémentaires, avec l'entreprise ou en groupe de travail issu du CM.
<b>APPROPRIATION DES ENJEUX DE L'ENTREPRISE</b>	Les membres externes du CM ne connaissent l'entreprise que par les réunions du CM.	À leur nomination, les membres du CM externes ont reçu une documentation sur l'entreprise. Pas d'actualisation.	À leur nomination, les membres du externes CM ont reçu une documentation sur l'entreprise, régulièrement actualisée. Les réunions du CM sont l'occasion d'une information régulière par les dirigeants.	À leur nomination, les membres du CM (en particulier externes) ont bénéficié d'une présentation de l'entreprise et ont reçu la documentation nécessaire à la compréhension des enjeux de l'entreprise. Ils sont régulièrement tenus informés de la vie de l'entreprise. À l'occasion des réunions, les dirigeants partagent un état des lieux des enjeux de l'entreprise.
<b>CONTRIBUTION AU RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION</b>	Il prend connaissance du rapport rédigé en interne et le valide en une réunion.	Il prend connaissance du rapport rédigé en interne et il porte un jugement sur l'atteinte des objectifs.	Il prend connaissance du rapport rédigé en interne et il porte un jugement sur la pertinence des objectifs et des preuves apportées ainsi que sur l'atteinte des objectifs.	Il co-construit le contenu du rapport du comité de mission et idéalement le rédige, il questionne la pertinence des objectifs opérationnels, des preuves et indicateurs retenus, il porte un jugement sur l'atteinte des objectifs et dresse des perspectives d'évolution.

## 4.5 ÉTAPE 4 : VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION

Après la phase de vérification de l'architecture de la mission, plus fortement développée lors de la première vérification puis actualisée lors des suivantes, l'OTI vérifie l'exécution de la mission. Cette étape, en complément des deux précédentes, lui permet d'élaborer son avis motivé en identifiant et collectant les preuves nécessaires.

L'arrêté du 27 mai 2021 détaille les contrôles que doit effectuer l'OTI afin de formuler son avis motivé : **« Pour délivrer l'avis (...) l'organisme tiers indépendant réalise les diligences suivantes :**

*« 1° Il examine l'ensemble des documents détenus par la société utiles à la formation de son avis, notamment les rapports annuels (...);*

*« 2° Il interroge le comité de mission ou le référent de mission sur son appréciation de l'exécution du ou des objectifs<sup>9</sup> (...) ainsi que, s'il y a lieu, les parties prenantes sur l'exécution du ou des objectifs qui les concernent;*

*« 3° Il interroge l'organe en charge de la gestion de la société sur la manière dont la société exécute son ou ses objectifs (...), sur les actions menées et sur les moyens financiers et non financiers affectés, comportant le cas échéant l'application de référentiels, normes ou labels sectoriels formalisant de bonnes pratiques professionnelles, que la société met en œuvre pour les exécuter;*

*« 4° Il s'enquiert de l'existence d'objectifs opérationnels ou d'indicateurs clés de suivi et de mesures des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif (...). Le cas échéant, il examine par échantillonnage les procédures de mesure de ces résultats, en ce compris les procédures de collecte, de compilation, d'élaboration, de traitement et de contrôle des informations, et réalise des tests de détails, s'il y a lieu par des vérifications sur site;*

*« 5° Il procède à toute autre diligence qu'il estime nécessaire à l'exercice de sa mission, y compris, s'il y a lieu, par des vérifications sur site au sein de la société ou, avec leur accord, des entités concernées par un ou plusieurs objectifs (...).*

**« L'organisme tiers indépendant rend un avis motivé qui comprend les éléments suivants :**

*1° La preuve de son accréditation;*

*2° Les objectifs et le périmètre de la vérification ;*

*3° Les diligences qu'il a mises en œuvre, en mentionnant les principaux documents consultés et les entités ou personnes qui ont fait l'objet de ses vérifications et précisant, le cas échéant, les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de sa mission;*

*4° Une appréciation, pour chaque objectif (...), depuis la dernière vérification (...):*  
*a. Des moyens mis en œuvre pour le respecter;*  
*b. Des résultats atteints à la fin de la période couverte par la vérification, si possible exprimés de manière quantitative par rapport à l'objectif et, le cas échéant, aux objectifs opérationnels ou indicateurs clés de suivi;*  
*c. De l'adéquation des moyens mis en œuvre au respect de l'objectif au regard de l'évolution des affaires sur la période;*  
*d. Le cas échéant, l'existence de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect de l'objectif;*

*5° Au regard de l'ensemble des éléments de son appréciation, une conclusion motivée déclarant, pour chaque objectif mentionné au 2° de l'article L. 210-10 :*  
*a. Soit que la société respecte son objectif;*  
*b. Soit que la société ne respecte pas son objectif;*  
*c. Soit qu'il lui est impossible de conclure. »*

Il est important de souligner que, dans le processus de vérification indiqué par l'arrêté, **l'OTI apprécie d'abord les moyens, puis les résultats, l'adéquation des moyens au regard de l'évolution des affaires (circonstances internes) et enfin, les circonstances extérieures. Les diligences menées par l'OTI, puis son appréciation finale, doivent donc prendre en compte ces quatre items et non uniquement les résultats.**

**La vérification des résultats est une preuve importante mais non suffisante du respect de sa mission par l'entreprise.** Des circonstances extérieures ou des facteurs internes peuvent avoir des conséquences sur l'atteinte ou non des objectifs opérationnels et donc statutaires. Pour chaque objectif statutaire, l'OTI doit donc apprécier si un plan d'action a bien été mis en œuvre, l'impact des circonstances extérieures sur la réalisation de l'objectif opérationnel ou du plan d'action, et les moyens engagés au regard de la trajectoire que s'est fixée l'entreprise.

**L'OTI évalue si la non-atteinte d'un ou plusieurs objectifs opérationnels met l'entreprise en risque de ne pas respecter ses objectifs statutaires et sa mission.**

Par exemple, **des objectifs opérationnels atteints sans que des moyens identifiés aient été mis en œuvre et sans que les circonstances ne le justifient ne permettent pas forcément de conclure au respect de l'objectif statutaire.**

À l'inverse, **des objectifs opérationnels qui n'auraient pas été atteints à cause de circonstances extérieures et malgré les moyens adéquats engagés n'empêcheraient pas systématiquement le respect de l'objectif statutaire, l'OTI pourrait être en impossibilité de conclure sur l'objectif statutaire correspondant.**

### **L'OTI analyse les moyens et les résultats, c'est un audit stratégique et non un audit d'indicateurs extra-financiers.**

Pauline de Saint Front, Cabinet de Saint Front

---

## **VÉRIFICATION DES MOYENS**

La vérification des moyens pose une difficulté particulière. En effet, l'arrêté semble supposer que des moyens spécifiques sont affectés à la mission, comme indiqué au paragraphe 3 (« *sur les moyens financiers et non financiers affectés* ») et parmi les éléments à prendre en compte pour formuler son avis (« *Des moyens mis en œuvre pour le respecter* »). Cette distinction de moyens spécifiques pose un problème de fond : la mission inclut la raison d'être et les objectifs statutaires qui engagent juridiquement l'entreprise. C'est donc bien l'ensemble de ses activités qui doivent être mises au service de cette mission. Sans même parler des entreprises constituées dès leur création pour une mission (« *mission native* »), **les sociétés à mission ont toutes vocation à ce que tous leurs moyens soient mis au service de la mission.** Pour les entreprises qui se transforment en société à mission, **l'enjeu des premières années est précisément « d'opérationnaliser » la mission, c'est-à-dire de la rendre progressivement indissociable de l'activité quotidienne de l'entreprise.** Et ainsi de faire en sorte

qu'il n'y ait plus de moyens spécifiques. Pendant une période de transition, des moyens spécifiques peuvent être affectés à l'intégration de la mission, mais cela n'a pas vocation à se pérenniser.

Pour résoudre cette difficulté, **nous recommandons que l'évaluation des moyens se fasse à travers la vérification des actions contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels.** Concrètement, il s'agit des moyens et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ses activités, projets, actions... Pour cela, nous proposons d'utiliser un support d'évaluation par l'OTI des moyens affectés à un objectif opérationnel ou statutaire.

Le support d'évaluation des moyens affectés à un objectif permet à l'OTI d'évaluer la façon dont les plans d'action ou les activités de l'entreprise sont pilotés et managés en fonction de la mission. Il nécessite aussi de porter un jugement sur le niveau des ressources mobilisées et leur adéquation aux capacités de l'entreprise, ainsi que sur la vraisemblance de l'atteinte des objectifs actuels ou futurs. Il doit être utilisé au niveau des objectifs statutaires comme le prévoit l'arrêté, mais rien n'interdit de l'utiliser au niveau des objectifs opérationnels pour alimenter la vérification au niveau des objectifs statutaires.

Au-delà de ces vérifications règlementaires et lors des vérifications ultérieures, l'OTI peut procéder à des contrôles supplémentaires lui permettant d'appréhender le niveau de progression de l'entreprise dans sa mission. Dans ce cas, l'OTI évalue le niveau d'appropriation de la mission par tout ou partie de l'écosystème de l'entreprise. Il peut également contrôler la mesure des effets du plan d'action, à la fois sur l'entreprise et sur les parties prenantes concernées par sa mission. Il est probable qu'après les premières vérifications qui se concentreront sur la structuration de la mission, les suivantes porteront davantage sur ces dimensions d'intégration de la mission dans l'opérationnel comme nous avons pu nous en rendre compte dans les témoignages recueillis.

Les supports proposés pour ces évaluations se trouvent pages suivantes.



## SUPPORT D'ÉVALUATION PAR L'OTI DES MOYENS AFFECTÉS À LA MISSION

INTÉGRATION GLOBALE  
DE LA MISSION

●	● ●	● ● ●	● ● ● ●
<p>Les actions de l'entreprise ne contribuent pas à la mission, qui reste annexe par rapport au core business.</p>	<p>Une partie des actions de l'entreprise contribue directement ou indirectement à la mission, d'autres pas vraiment. Elles mobilisent les ressources adéquates (humaines, financières, ...). Une partie de la mission est au cœur de l'activité et une partie reste plus marginale.</p>	<p>La majorité des actions de l'entreprise contribuent directement ou indirectement à la mission. Elles mobilisent les ressources adéquates (humaines, financières, ...) L'essentiel de la mission est au cœur de l'activité, une partie reste plus marginale.</p>	<p>À quelques exceptions près, les actions de l'entreprise contribuent directement ou indirectement à la mission, ou elles sont « mission native ». Elles mobilisent les ressources adéquates (humaines, financières, ...).</p>

POUR CHAQUE OBJECTIF  
STATUTAIRE OU OPÉRATIONNEL

<p>Pas d'action identifiée pour atteindre l'objectif.</p>	<p>Au moins une action identifiée pour atteindre l'objectif. Pas de pilotage spécifique.</p>	<p>Le ou les actions identifiées sont pilotées avec des ressources identifiées, cohérentes avec la capacité (humaine, financière, ...) de l'entreprise. Des outils de pilotage opérationnel sont utilisés en lien avec l'objectif.</p>	<p>Le ou les actions identifiées sont pilotées avec des ressources identifiées cohérentes avec la capacité de l'entreprise. Des outils de pilotage opérationnel sont utilisés en lien avec l'objectif. Une trajectoire est projetée, rendant plausible l'atteinte des résultats ou la pérennité des activités et des engagements à l'horizon visé. Le management des équipes est fait en lien avec l'objectif.</p>
---	--	--	--

**Actions :** Activités, projets, actions de transformation, engagements ou renoncements



## SUPPORT D'ÉVALUATION APPROFONDIE PAR L'OTI DE L'INTEGRATION DE LA MISSION

	●	● ●	● ● ●	● ● ● ●
<b>PILOTAGE OPÉRATIONNEL</b>	Les indicateurs de pilotage opérationnel sont déconnectés de la mesure des objectifs de la mission.	Quelques indicateurs de pilotage opérationnel sont en ligne avec les objectifs de la mission.	La majorité des indicateurs de pilotage opérationnel sont en ligne avec les objectifs de la mission.	Les indicateurs de pilotage opérationnel sont en ligne avec les objectifs de la mission, leur contribution aux objectifs opérationnels est comprise et partagée.
<b>MANAGEMENT</b>	Les objectifs de la mission ne sont pas utilisés dans le management des équipes. Pas d'action pour faire vivre la mission (communiquer, écouter, recueillir des propositions). Personne en charge d'animer le déploiement de la mission.	Une personne est identifiée en charge d'animer la mission. Les managers sont encouragés à utiliser des objectifs en lien avec la mission en plus des objectifs business.	Les managers connaissent bien les objectifs de la mission, les objectifs opérationnels de leur entité intègrent la contribution aux objectifs de la mission. Le management de leurs équipes fait référence à la mission.	Les objectifs de la mission sont connus de tous et utilisés dans le management opérationnel, y compris dans les objectifs individuels. La mission est au cœur de l'animation du collectif avec des événements organisés pour enrichir la mission régulièrement.
<b>RESSOURCES</b>	Aucune ressource affectée à la mission.	Quelques ressources déjà existantes peuvent être utilisées pour la mission (budget, formation, outils...).	Des ressources nouvelles sont mises en œuvre (budget spécifiques, formations dédiées, outils dédiés).	L'ensemble des ressources concourent à la mission (l'ensemble des budgets, des formations, des outils...).
<b>APPROPRIATION INTERNE</b>	Les collaborateurs ne font pas le lien entre leurs activités et la mission de l'entreprise. Ils ne connaissent la mission que de loin.	Ils connaissent le contenu de la mission et peuvent faire le lien avec quelques unes de leurs activités.	Ils connaissent les objectifs de la mission et sont capables de faire le lien avec certaines de leurs activités.	Les collaborateurs se sont appropriés la mission et font clairement le lien avec leurs activités quotidiennes, quitte à parfois exprimer des tensions. Ils savent à quels objectifs ils contribuent.
<b>MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES EXTERNNES</b>	Pas d'activité ou de projets de l'entreprise en partenariat avec des Parties Prenantes (PP) externes concernées par la mission. Pas de communication envers elles.	Une communication sur la mission s'adresse ponctuellement aux PP externes concernées, et quelques activités ou actions sont menées avec elles.	Une animation des PP externes concernées est régulièrement assurée et plusieurs actions ou activités sont menées en lien avec elles.	Une animation des externes concernées est régulièrement assurée et de nombreuses actions ou activités sont menées en lien avec elles.

## VÉRIFICATION DES RÉSULTATS

**La vérification de l'atteinte des résultats des objectifs statutaires utilise l'atteinte des résultats des objectifs opérationnels qui y contribuent :** en s'appuyant sur les résultats obtenus notamment à travers les indicateurs clés, l'OTI vérifie si les objectifs opérationnels ont été atteints. Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, être des mesures de résultats ou de moyens.

L'OTI évalue également les résultats communiqués dans le rapport du comité de mission. En se fondant sur le modèle de la mission, il vérifie la pertinence, la fiabilité et la sincérité des indicateurs et données publiés. Dans le cas où ceux-ci sont présentés sur plusieurs années, (ce qui n'est pas le cas de tous, compte tenu de la dynamique de la mission), il s'assure de leur comparabilité entre les différents exercices. Afin de vérifier que ces informations ne contiennent pas d'anomalies significatives, il s'appuie entre autres sur les techniques d'audits classiques : procédures analytiques, tests de détail, inspections. Il compare ses conclusions avec les informations issues des entretiens qu'il mène en parallèle.

En effet, pour évaluer les moyens engagés et s'assurer de la représentativité du rapport du comité de mission, l'OTI mène des entretiens avec la direction, le manager de mission et les différents responsables. Des entretiens plus ciblés avec certaines parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...) permettent également à l'OTI d'apprécier les effets internes et externes de la mission, au-delà des strictes preuves identifiées dans le modèle de la mission.

**Le choix des objectifs opérationnels retenus dans le modèle de mission comme « contributeurs » à un objectif statutaire doit donc être mûrement pesé puisqu'ils permettront directement de conclure sur l'atteinte des résultats de l'objectif statutaire (un élément parmi les quatre qui contribuent à la formation de l'avis sur l'atteinte de l'objectif statutaire). Il faut éviter une situation où un objectif opérationnel non atteint, mais faiblement contributif à l'objectif statutaire, viendrait pénaliser le respect de ce dernier alors que les objectifs opérationnels essentiels seraient atteints. Cela n'empêche pas l'entreprise de l'utiliser, mais il vaut mieux éviter de l'inclure dans le modèle de la mission, qui est une représentation simplifiée des actions de l'entreprise et que l'OTI utilisera directement.**

De même, **on sera attentif à se fixer des objectifs ambitieux mais atteignables** pour servir de support

à cette évaluation. Cela peut s'accompagner de l'utilisation de fourchette de valeurs à atteindre (pour des objectifs chiffrés), d'objectifs intermédiaires face à une ambition importante à horizon de plusieurs années, etc... L'approche de l'OTI sera relativement peu nuancée puisqu'il cherche à ce stade une réponse simple à la question : l'objectif opérationnel est-il atteint ou non ?



**La non-atteinte des objectifs pose le problème de la validation par l'OTI. Or, cela pourrait encourager l'entreprise à se fixer des objectifs peu ambitieux, d'où un risque de nivellement par le bas qui peut in fine dévaloriser le modèle de la société à mission. L'entreprise doit réfléchir à une combinaison entre ambition et réalisme**

Denis Thaeder, Wakam

## VÉRIFICATION DES CIRCONSTANCES INTERNES ET EXTERNES

Le dernier élément sur lequel porte la vérification par l'OTI « *de l'adéquation des moyens mis en œuvre au respect de l'objectif au regard de l'évolution des affaires sur la période* » est la prise en compte éventuelle des circonstances extérieures.

Il s'agit à ce stade de prendre en compte d'éventuelles difficultés liées à la marche des affaires pour mettre en perspective le niveau de ressources mobilisées par l'entreprise. Par exemple, une entreprise qui aurait traversé un moment particulièrement difficile pourrait justifier d'une adaptation des ressources employées pour atteindre tel objectif. Il en va de même pour les circonstances extérieures.

Les circonstances extérieures doivent aussi être analysées, le cas sera moins fréquent mais peut néanmoins arriver. **Si des résultats sont obtenus par l'entreprise sans moyens mis en œuvre, en bénéficiant de circonstances extérieures, cela peut amener l'OTI à considérer que l'objectif n'est pas respecté.** Prenons l'exemple des effets du confinement, la baisse d'activité pourrait expliquer à elle seule une baisse des émissions de GES qui ne serait pas suffisante à justifier de l'atteinte d'un objectif de réduction de l'empreinte carbone sans action spécifique.

## 4.6 CONCLUSION SUR LE RESPECT DES OBJECTIFS STATUTAIRES

Conformément à l'article L. 210-2, l'avis de l'OTI doit porter sur le respect de chaque objectif statutaire en apportant l'une des trois conclusions possibles :

- a. La société respecte son objectif ;
- b. La société ne respecte pas son objectif ;
- c. Il est impossible de conclure.

L'arbre de décision suivant permet de schématiser le raisonnement qui permet de conclure ou non à l'atteinte de l'objectif.

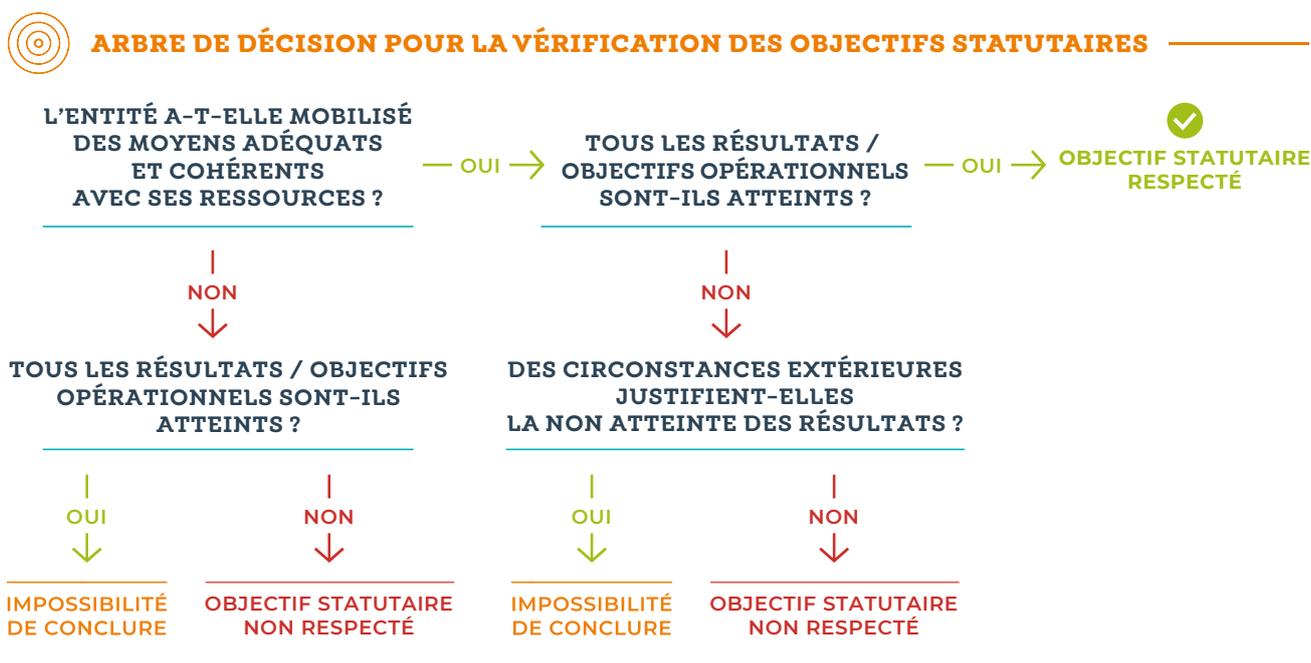
Selon l'arrêté du 27 mai 2021, **l'appréciation du respect de l'objectif statutaire repose d'abord sur celle des moyens et leur adéquation aux capacités de l'entreprise.** Il est donc logique de commencer par une évaluation des moyens mis en œuvre. Ceux-ci correspondent donc à la fois aux moyens mobilisés pour atteindre l'objectif opérationnel et à ceux mis en œuvre pour mener à bien l'ensemble de la mission.

L'évaluation des résultats de l'objectif statutaire s'appuie directement sur les conclusions des actions qui lui sont corrélées si l'entité ne s'est pas fixée d'objectifs opérationnels (car ce n'est pas une obligation légale), ou à partir de l'atteinte ou non des objectifs opérationnels rattachés à l'objectif statutaire si elle en a défini. Les conclusions sur l'atteinte ou non du plan d'action suivent la même logique, action par action, que celle des objectifs opérationnels présentée dans la partie précédente.

Pour que les résultats soient considérés comme atteints au niveau de l'objectif statutaire, il faut que tous les objectifs opérationnels qui lui sont rattachés aient été atteints. Si au moins un objectif opérationnel n'est pas atteint, on conclura à la non-atteinte des résultats associés à cet objectif statutaire. Cependant, **si ces circonstances expliquent la non-atteinte des résultats, il sera impossible de conclure.** L'impossibilité de conclure résulte donc ici de l'impossibilité à arriver à une conclusion sur le respect ou non de l'objectif statutaire en dépit des diligences menées, et non de l'impossibilité d'avoir pu réaliser les travaux nécessaires à l'émission de l'avis, comme c'est le cas en audit financier.

Puisque l'entreprise est libre de se fixer les objectifs qu'elle souhaite, on ne peut exclure des situations où ceux-ci seraient peu ambitieux et ne tradiraient pas une réelle mise en œuvre de la mission. Pour les traiter, le respect de l'objectif statutaire s'évalue à travers les moyens qui doivent être réels et sérieux par rapport à sa mission. Ainsi, **pour une entreprise qui n'aurait pas mobilisé de moyens adéquats mais qui aurait atteint ses objectifs (vraisemblablement peu ambitieux), l'OTI serait dans l'impossibilité de conclure.**

L'OTI est libre d'apporter tous les commentaires qu'il juge utiles pour éclairer ou nuancer son avis sans le remettre en cause. Dans les cas où l'OTI est dans l'impossibilité de conclure, les commentaires doivent expliquer les raisons qui ont empêché l'OTI de conclure, afin d'éclairer les parties prenantes qui auront accès à cet avis, et pour aider l'entreprise à progresser.



**Les motifs de perte de la qualité de société à mission que la loi a énumérés sont, en plus de l'avis de l'OTI sur le non-respect d'au moins un objectif statutaire, le non-respect des conditions mentionnées par la loi** (inscription statutaire d'une raison d'être et d'objectifs, existence d'un comité de mission ou d'un référent distinct des organes sociaux et réalisation d'une vérification par un OTI). Même si la vérification de ces points par l'OTI n'est pas expressément imposée par la loi ou la réglementation, nous recommandons que l'OTI formalise dans ses commentaires les éventuels manquements qu'il aurait détectés, notamment à l'occasion de ses vérifications sur le fonctionnement du comité de mission ou à la lecture des statuts.

#### 4.7 REVUE ET AVIS MOTIVÉ DE L'OTI

##### REVUE ET FORMULATION DE L'AVIS

La norme ISO 17029 impose que l'avis soit émis par une ou des personnes qui ne sont pas intervenues dans la phase d'exécution des vérifications. Celles-ci doivent procéder au préalable à la revue du dossier de vérification. Elles s'assurent que la vérification a été réalisée conformément aux exigences du programme de travail et de la lettre de mission, que les preuves sont suffisantes et appropriées et que les anomalies ont été identifiées, résolues et documentées. Elles procèdent à la revue, sont responsables de la formulation de l'avis et ne peuvent déléguer cette tâche.

Des exemples de formulation de l'avis sont fournis dans l'annexe disponible ci-après.

##### PUBLICATION DE L'AVIS

« L'avis motivé le plus récent de l'OTI est joint au rapport de gestion. Cet avis est publié sur le site

*internet de la société et demeure accessible publiquement au moins pendant 5 ans » (C. com. art. L 210-10, 4° et R 210-21, IV).*

##### EFFETS DE L'AVIS

« Lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée [...] ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention "société à mission" de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société. »

Il est significatif que le législateur a prévu une étape devant le juge qui laisse la place à la discussion plutôt qu'une perte automatique de la qualité de société à mission. Inversement, la notion de personne intéressée est très large. L'OTI fait évidemment partie des personnes intéressées.

##### NOTE DE SYNTHÈSE

En complément de l'avis, dont la rédaction est assez formelle, nous recommandons que l'OTI fournisse à la société à mission une note de synthèse, confidentielle, qui contienne a minima les éléments suivants :

- Résumé des diligences effectuées et des principales conclusions ;
- Identification des points forts et des zones de risques dans la mise en œuvre de la mission.

Cette note de synthèse peut questionner les pratiques de l'entreprise, évoquer des bonnes pratiques et toute autre information ou analyse permettant à l'entreprise d'approfondir sa réflexion sur la mise en œuvre de la mission.



## SÉLECTION DE L'OTI ET CADRAGE DE LA MISSION

Pour réaliser une vérification de mission, l'OTI doit être accrédité par le COFRAC selon la norme ISO 17029 pour la vérification des sociétés à mission.

La vérification de la société à mission se différencie des audits des DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) du fait de l'absence d'un référentiel unique. **Un premier critère de choix de l'OTI est donc son expérience spécifique des vérifications de société à mission. Être lui-même une société à mission ou en chemin pour le devenir constitue à ce titre un bon critère** pour évaluer son expérience et sa compréhension du modèle. À défaut, l'envie de progresser en collaboration avec l'entreprise semble très souhaitable pour les premières années.

Un deuxième critère clé est **la volonté et la capacité de l'OTI de s'approprier la méthodologie proposée ci-dessus** et de discuter avec l'entreprise des vérifications approfondies.

L'engagement sur **un délai de livraison et sur un prix compatibles avec les contraintes de l'entreprise** est un troisième critère de choix. Concernant le délai, la première vérification doit en effet intervenir dans les 18 mois qui suivent le changement statutaire pour les entreprises de plus de 50 salariés, et dans les 24 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés. Les suivantes doivent être réalisées tous les deux ans pour les entreprises de plus de 50 salariés, et tous les trois ans pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Les critères suivants pour choisir l'OTI sont à considérer également : implantation géographique, expertise sectorielle, taille, connaissance de l'entreprise, missions antérieures...

Avant d'accepter une mission, l'OTI doit procéder à une phase de pré-engagement qui lui permet de s'assurer qu'il a la capacité de mener à bien la vérification, et que l'entreprise s'est dotée d'une mission en phase avec les exigences réglementaires. Pour cela, l'entreprise devra lui fournir : K-bis, statuts, périmètre de la vérification (cas des filiales, par exemple), rapport du comité de mission.

Lors de la phase d'engagement, la mission de vérification doit être formalisée dans une « lettre de mission » qui se place dans le cadre de la société à mission et non dans celui de la RSE. **Le programme de la vérification**, qui doit figurer dans la lettre de mission, **doit être spécifique à la société à mission.**

Nous recommandons que l'entreprise s'assure que la lettre de mission est alignée avec la méthodologie recommandée et ses quatre étapes.

La lettre de mission précise les objectifs, le périmètre, la nature des travaux, les méthodes et moyens en jeu (côté OTI, côté entreprise), un calendrier précis, un délai de livraison du rapport et le prix.

La vérification peut être précédée d'un « audit à blanc » en vue d'aider l'entreprise à vérifier la cohérence et la solidité de sa démarche (avant l'inscription de la mission dans les statuts, ou avant la remise du premier rapport du comité de mission), ou à se préparer à la vérification réglementaire. Outre les questions que l'OTI soulèvera, cette vérification préalable permet également de mieux connaître l'OTI et ses méthodes de travail, et de clarifier les attendus d'une vérification.



**L'audit à blanc nous a permis de mesurer la robustesse et la maturité du dispositif que nous avons mis en place dans le cadre de notre mission. Il a été l'occasion d'identifier les angles morts et les points d'attention, de préparer la feuille de route et d'alimenter le comité de mission avec des éléments tangibles. C'est un vrai retour sur investissement.**

Denis Thaeber, Wakam



**Si la mission de vérification est bien structurée, elle peut apporter une vraie valeur et ne pas se limiter à une simple formalité. Voici les effets induits et apports de l'OTI pour la CAMIF :**

- **Cela oblige à formaliser sa feuille de route mission, opérationnaliser ses objectifs de mission, définir ses indicateurs et ses cibles.**
- **Cela prend du temps aux opérationnels et aux référents mission : cela permet d'ancrer la mission dans le réel, avec exigence.**
- **Effet « statutaire » (pour l'entreprise et le comité de mission) valorisant pour les équipes : on est fier des points**

**positifs remontés, de la cohérence soulignée par un tiers extérieur...**

- **Cela crée un dialogue sur le niveau d'ambition : est-on cohérent, jusqu'où doit-on aller... ?**
- **L'entreprise se structure en se dotant d'un outil/ guide méthodologique (collecte des données, fiches indicateurs...).**
- **Recommandations et identification de points d'amélioration pour chaque objectif de mission, ce qui alimente la roue de l'amélioration continue.**
- **Il met en tension : il faut avoir progressé d'ici la prochaine vérification !**

Emery Jacquillat, Camif

# CONCLUSION

La mission de vérification de l'OTI doit crédibiliser la qualité de société à mission et être utile à l'entreprise. Afin de respecter la singularité de la mission et d'assurer un avis robuste et homogène quel que soit l'OTI qui réalise la vérification, nous recommandons de s'appuyer sur la complémentarité des rôles du comité de mission et de l'OTI, sur la modélisation de la mission et sur la méthodologie recommandée.

Une vérification ainsi réalisée permet de lutter contre le « *mission washing* » en répondant aux attentes des parties prenantes soucieuses d'actions réelles et sérieuses de la part de la société à mission. La perspective de la vérification et la mise en tension qu'elle implique obligeront l'entreprise à consolider et formaliser la mise en œuvre de sa mission. Enfin, l'avis final, s'il est positif, sera pour la société à mission une reconnaissance extérieure et valorisante.

La vérification de l'OTI s'adaptera aussi à la maturité des entreprises au fil des années et mettra sans doute l'accent de plus en plus sur l'intégration de la mission dans les activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. L'OTI deviendra ainsi un acteur majeur de l'exigence qui s'impose aux sociétés à mission en validant leur contribution à relever les enjeux sociaux et environnementaux.

# ANNEXES

## RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Période allant du ... au ...

À .... (organe appelé à statuer sur les comptes),

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro XXX (Accréditation Cofrac Inspection, n°X\_XXXX, portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr))<sup>1</sup>, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telles que présentées dans le(s) rapport(s)<sup>2</sup> du comité de mission<sup>3</sup> et relatives à la période allant du ... au ..., [joint(s) au(x) rapport(s) de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce]<sup>4</sup>.

### **CONCLUSION**

#### **[Respect de l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux]**

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments

que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis<sup>5</sup> à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société [nom du client] respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

**OU**

**[Non-respect d'un ou de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en lien avec les résultats et/**

1. Le cas échéant, en fonction du statut de l'accréditation « dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC ».

2. Pour la périodicité de la vérification de l'OTI : vérification tous les deux ou trois ans selon l'effectif de l'entité.

3. Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés : référent de mission.

4. Le cas échéant, dans les cas spécifiques où l'entité ne produirait pas de rapport de gestion et ne présenterait pas le(s) rapport(s) du comité de mission sur son site internet, remplacer par « ci-joint(s) ».

5. Le cas échéant, en l'absence de présentation des objectifs opérationnels dans le(s) rapport(s) du comité de mission, ajouter : « présentés en annexe du présent rapport » et joindre au rapport le document préparé par la direction les précisant.

ou les moyens ET respect de chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux]

[Pour chacun des objectifs non respectés, choisir le cas de figure correspondant]

#### CAS 1

**Non-respect d'un ou de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (du fait des moyens et/ou résultats) ET informations sincères sur les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints.**

[Décrire en quoi un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux n'ont pas été respectés]

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », des éléments que nous avons collectés, et compte tenu de ce qui précède, nous constatons que, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- l'entité n'a pas atteint l'ensemble des objectifs opérationnels qu'elle a définis<sup>6</sup> pour les objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)]<sup>7</sup> retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts,
- le fait que l'entité n'a pas mis en œuvre des moyens adéquats pour l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société [nom du client] ne respecte pas les objectifs sociaux et environnementaux mentionnés ci-dessus qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les raisons exposées au paragraphe XXX dans le(s) rapport(s) du comité de mission<sup>8</sup> sur la non-atteinte de ces objectifs sociaux et environnementaux.

## OU BIEN

#### CAS N°2

**Non-respect d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (du fait des moyens et/ou résultats) ET informations non sincères sur les raisons pour lesquelles ces objectifs n'ont pas été atteints.**

[Décrire en quoi un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas respectés ET les informations non sincères]

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », des éléments que nous avons collectés, et compte tenu de ce qui précède, nous constatons que, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- l'entité n'a pas atteint l'ensemble des objectifs opérationnels qu'elle a définis pour les objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts,
- le fait que l'entité n'a pas mis en œuvre des moyens adéquats pour l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société [nom du client] ne respecte pas les objectifs sociaux et environnementaux mentionnés ci-dessus qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, les raisons pour lesquelles ces objectifs sociaux et environnementaux n'ont pas été atteints, telles qu'exposées au paragraphe XXX dans le(s) rapport(s) du comité de mission, appellent de notre part les observations suivantes :

... [[lister ces observations].

6. Le cas échéant, en l'absence de présentation des objectifs opérationnels dans le(s) rapport(s) du comité de mission, ajouter : « présentés en annexe du présent rapport » et joindre au rapport le document préparé par la direction les précisant

7. A adapter selon qu'il s'agit d'un ou de plusieurs objectif(s) social(aux) ou environnemental (environnementaux)

8. Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés : référent de mission

## OU BIEN

### CAS N°3

**Non-respect d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (du fait des moyens et/ou résultats) ET absence d'information sur les raisons pour lesquelles ces objectifs n'ont pas été atteints**

[Décrire en quoi un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas respectés]

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », des éléments que nous avons collectés, et compte tenu de ce qui précède, nous constatons que, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- l'entité n'a pas atteint l'ensemble des objectifs opérationnels qu'elle a définis<sup>9</sup> pour les objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)]<sup>10</sup> retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts,
- le fait que l'entité n'a pas mis en œuvre des moyens adéquats pour l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux [à préciser... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société [nom du client] ne respecte pas les objectifs sociaux et environnementaux mentionnés ci-dessus qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, le(s) rapport(s) du comité de mission<sup>11</sup> ne précise(nt) pas les raisons pour lesquelles ces objectifs n'ont pas été atteints<sup>12</sup>.

[Pour chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux respectés]

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie

« Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis pour chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux,
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société [nom du client] respecte chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

## OU [IMPOSSIBILITÉ DE CONCLURE]

### CAS N°1

**Impossibilité de vérifier l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux**

[Mentionner les raisons pour lesquelles il a été impossible de parvenir à une conclusion ou absence manifeste de cohérence entre les objectifs, la raison d'être et l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux]

Par exemple (absence de moyens et respect des objectifs opérationnels) :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- le fait que l'entité n'a pas mis en œuvre des moyens adéquats pour l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

9. Le cas échéant, en l'absence de présentation des objectifs opérationnels dans le(s) rapport(s) du comité de mission, ajouter : « présentés en annexe du présent rapport » et joindre au rapport le document préparé par la direction les précisant

10. À adapter selon qu'il s'agit d'un ou de plusieurs objectif(s) social(aux) ou environnemental (environnementaux)

11. Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés : référent de mission

12. À prévoir un paragraphe de commentaire obligatoire évoquant les raisons probables, en application du III du R. 210 21 du code de commerce. Les raisons probables sont à apprécier au regard du jugement professionnel

Par exemple (présence de moyens et non-atteinte des objectifs opérationnels du fait de circonstances extérieures) :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- l'existence de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect des objectifs retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts

En raison de l'importance des faits décrits ci-dessus, nous n'avons pas été en mesure de collecter les éléments suffisants et appropriés pour émettre une conclusion sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts [, qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.]<sup>13</sup>

## OU BIEN

### CAS N°2

#### **Impossibilité de vérifier un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux et respect de chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux**

**[Pour chacun des objectifs pour lesquels il a été impossible de conclure]**

[Mentionner les raisons pour lesquelles il a été impossible de parvenir à une conclusion pour un ou plusieurs objectifs (par exemple indisponibilité des informations, indicateurs inappropriés ou totalement erronés)]

Par exemple (absence de moyens et respect des objectifs opérationnels) :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif

social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

- le fait que l'entité n'a pas mis en œuvre des moyens adéquats pour les objectifs sociaux et environnementaux [à préciser.... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

Par exemple (présence de moyens et non-atteinte des objectifs opérationnels du fait de circonstances extérieures) :

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,

- l'existence de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect des objectifs [à préciser.... (ex a,b,c)] retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts.

En raison de l'importance des faits décrits ci-dessus, nous n'avons pas été en mesure de collecter les éléments suffisants et appropriés pour émettre une conclusion sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux relatifs à ... [à préciser.... (ex a,b,c)]<sup>14</sup> retenus en application du 2° de l'article L. 210 10 et inscrits dans ses statuts [, qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux]<sup>15</sup>.

**[Pour chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux respectés]**

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

13. À mentionner uniquement en cas de cohérence des objectifs inscrits dans les statuts avec la raison d'être

14. À adapter selon qu'il s'agit d'un ou de plusieurs objectif(s) social(aux) ou environnemental (environnementaux)

15. À mentionner uniquement en cas de cohérence des objectifs inscrits dans les statuts avec la raison d'être

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis<sup>16</sup> pour chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux, et que
- par conséquent, la société [nom du client] respecte chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

[Les cas mentionnés ci-dessus sont modulables en fonction des cas de figure rencontrés.]

### **COMMENTAIRES**<sup>17</sup>

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

Exemples de points susceptibles de faire l'objet d'un commentaire : (À adapter au contexte de l'entité)

- Raisons probables de la non-atteinte d'un ou de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en cas d'absence de formulation des raisons dans le rapport du comité de mission [paragraphe nécessaire dans ce cas de figure]
- Non-atteinte en cours de période d'un objectif opérationnel quand bien même celui-ci serait atteint en fin de période
- Objectifs atteints pour des raisons plus conjoncturelles ou de marché que consécutives aux actions de l'entité
- Objectifs atteints au niveau consolidé mais pas pour les filiales ... [lister les filiales concernées]
- Manque de cohérence d'un ou plusieurs indicateur(s) [préciser l'indicateur concerné] .... relatif(s) à (aux) objectif(s) ... [préciser l'objectif concerné] avec les objectifs sociaux et environnementaux
- Manque d'adéquation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs retenus en application

du 2° de l'article L. 210 1039 et inscrits dans ses statuts

- Objectif opérationnel non atteint bien que des moyens adaptés aient été programmés car la situation sanitaire a empêché le déploiement effectif de ces moyens [paragraphe nécessaire dans le cas de l'impossibilité de conclure mentionné au 4.5].

### **PRÉPARATION DES INFORMATIONS LIÉES À L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans le (les) rapport(s) du comité de mission<sup>18</sup> (ou disponible(s) sur le site internet ou sur demande ... [par exemple au siège de l'entité])<sup>19</sup>.

### **LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS LIÉES À L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**

[Le cas échéant, Comme indiqué dans le rapport du comité de mission,] Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement ...).

**16.** Le cas échéant, en l'absence de présentation des objectifs opérationnels dans le(s) rapport(s) du comité de mission, ajouter : « présentés en annexe du présent rapport » et joindre au rapport le document préparé par la direction les précisant

**17.** L'OTI peut décider, sans que cela ait un caractère de réserves, d'attirer l'attention du lecteur, sans être dispensateur d'information, sur des éléments relatifs aux procédures utilisées ou au contenu de certaines informations relatées par l'entité, aux fins d'en améliorer la fiabilité, au regard des pratiques de place

**18.** Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés : référent de mission

**19.** Lorsque l'ISAE 3000 (Révisée) - Mission d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique est mentionnée dans le rapport de l'OTI ou lorsque souhaité par l'entité

[Si l'OTI le juge nécessaire en fonction des circonstances : à compléter si des limites inhérentes spécifiques à l'entité sont précisées dans le(s) rapport(s)<sup>20</sup> du comité de mission]

## **RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ**

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission<sup>21</sup> chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son(s) rapport(s) en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce(s) rapport(s) est(sont) joint(s) au rapport de gestion du... [Conseil d'administration/Directoire/...]

## **RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT**

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient,

sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

## **DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET TEXTES APPLICABLES**

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, [et]<sup>22</sup> au fascicule documentaire de l'AFNOR FD-X 30-039 « Guide méthodologique Sociétés à mission » pouvant tenir lieu de programme de vérification [et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)<sup>23</sup><sup>24</sup>.

## **INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ**

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et du fascicule documentaire de l'AFNOR FD-X 30-039 « Guide méthodologique Sociétés à mission ».

## **MOYENS ET RESSOURCES**

Nos travaux ont mobilisé les compétences de X personnes<sup>25</sup> et se sont déroulés entre X et Y (par exemple octobre N et avril N+1) sur une durée totale d'intervention de X semaines<sup>26</sup>.

**20.** Pour la périodicité de la vérification de l'OTI : vérification tous les deux ou trois ans selon l'effectif de l'entité

**21.** Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés, remplacer « constituer un Comité de mission » par « désigner un référent de mission »

**22.** Ajouter « [et] » pour les cas où on ne mentionne pas ISAE 3000. Dans ce cas supprimer la virgule

**23.** ISAE 3000 (révisée) - Mission d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique (note de bas de page à conserver)

**24.** Lorsque l'OTI souhaite faire référence à l'ISAE 3000 (révisée) dans son rapport

**25.** Signataire(s) compris et intervenant(s) impliqué(s) de manière significative

**26.** Indiquer le nombre de semaines d'exécution de la mission

[Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale]. Nous avons notamment mené [XX / une Xaine d'] entretiens avec [ZZ / les] personnes responsables de la préparation des informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux [, représentant notamment la direction, ...]<sup>27</sup>.

## **NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX**

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être, de ses objectifs statutaires ainsi que de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210 10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisée dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux :

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de l'entité.

- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
  - les informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou supports des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
  - la feuille de route de société à mission et le(s) dernier(s) rapport(s) du comité de mission<sup>28</sup> établi(s) depuis la dernière vérification ;
  - le cas échéant, ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, déclaration de performance extra-financière, sur le site internet).
- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux, la cohérence entre :
  - les informations collectées ;
  - la raison d'être et
  - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous nous sommes enquis de l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental, et nous avons vérifié si les objectifs opérationnels ont été atteints au regard des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que le(s) rapport(s) du comité de mission ;
- nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission et avons corroboré l'information collectée avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts de l'entité. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans le(s) rapport(s) du comité de mission, les résultats atteints à

**27.** À préciser le cas échéant à la discrétion de l'OTI

**28.** Le cas échéant, dans le cas d'une entité qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés : référent de mission

échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;

- nous nous sommes enquis auprès de la direction générale de l'entité des moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- nous avons vérifié la présence dans le(s) rapport(s) du comité de mission d'indicateurs cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer le positionnement des objectifs opérationnels sur leurs trajectoires définies ;
- nous avons apprécié l'adéquation des moyens mis en œuvre visant au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires, au regard de l'évolution des affaires sur la période ;
- nous avons vérifié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
  - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
  - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
  - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;

- mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- [le cas échéant] mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés s'il y a lieu par des vérifications sur site et au siège de l'entité [ou dans le cadre d'un groupe auprès d'une sélection d'entités contributrices et représentatives du périmètre concerné par la qualité de société à mission] et couvrent entre X et Y% des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
- apprécié la cohérence d'ensemble du ou des rapports du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

[Ville], le [jour mois an]

L'Organisme Tiers Indépendant,  
**[Nom de l'OTI]**

[Prénom Nom]  
[Fonction du signataire]

# LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

## VERS UN MODÈLE D'ENTREPRISE QUI CONTRIBUE ACTIVEMENT AU BIEN COMMUN

De plus en plus d'entrepreneurs, en France et dans le monde, ambitionnent de relever, à travers l'entreprise, des défis environnementaux, sociaux, scientifiques et partagent la conviction que l'entreprise moderne ne se réduit pas au partage des bénéfices dans l'intérêt commun des actionnaires : elle est aussi contributrice au bien commun. Ainsi, l'entreprise à raison d'être ou la société à mission apparaissent comme une solution concrète pour cesser d'opposer profitabilité de l'entreprise et poursuite d'une finalité sociétale, de rétablir la confiance entre les Français et leurs entreprises, et de montrer que la finalité d'une entreprise ne se limite pas à maximiser son profit.

La reconnaissance dans la loi Pacte de la qualité de société à mission crée les conditions de développement de cette transformation en France. Dans ce cadre, La Communauté des Entreprises à Mission, association loi 1901 créée le 20 décembre 2018, fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de société à mission, mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

Retrouvez toutes les informations concernant l'association sur : [www.entreprisesamission.com](http://www.entreprisesamission.com).

## LA MISSION DE LA COMMUNAUTÉ

### RAISON D'ÊTRE

Nous, Communauté d'Entrepreneurs, de Dirigeants, de Chercheurs, d'Experts, d'Actionnaires, et de Salariés, sommes convaincus que la Société à Mission constitue une innovation qui apporte à l'entreprise des capacités essentielles à sa performance et à sa résilience. Parce qu'elle met au cœur de son modèle la résolution des défis sociaux et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle, la société à mission contribue activement au bien commun. Avec exigence, nous partageons nos expériences

et savoir-faire de la Société à Mission, enrichissons collectivement ce modèle, et unissons nos efforts pour mobiliser, convaincre, et soutenir son déploiement en France et son rayonnement en Europe.

### OBJECTIFS

- Favoriser les échanges entre pairs dans un esprit d'ouverture
- Contribuer à instruire, documenter et approfondir le modèle de la société à mission
- Partager ce nouveau modèle avec le plus grand nombre
- Défendre une vision exigeante de la mission en participant à l'élaboration de standards
- Enrichir mutuellement la recherche et la pratique
- Cultiver la diversité des membres de la communauté
- Prouver la synergie entre performances sociale, environnementale et économique
- Éclairer l'application de la loi par le débat et l'analyse rigoureuse

### LES PRINCIPES DES GROUPES DE TRAVAIL

Chaque groupe de travail est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises. Des conseils, membres également, viennent faciliter les échanges et la production du livrable. Enfin, des chercheurs sont invités à éclairer les débats.

Ces groupes de travail répondent à 3 objectifs :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants de sociétés à mission ou d'entreprises en chemin ;
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité ;
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intéressés par le sujet.

Les livrables de groupes de travail doivent être approuvés par le Conseil Scientifique de la Communauté des Entreprises à Mission.



Transformer l'entreprise pour  
transformer la société