

ÉTUDE

Quelles ressources humaines et financières sont dédiées à la CSRD ?

Juillet 2024

ÉDITO

“ Quel est le coût humain et financier de la mise en conformité vers la CSRD ? Où trouver les ressources ? Voici l'enjeu crucial qui préoccupe actuellement les directions RSE/ESG et financières.

Face à une tâche immense et des ressources limitées, nombre de Grandes Entreprises et de PME se trouvent paralysées dès les premières étapes vers la CSRD. Le résultat ? Elles prennent un mauvais départ sur la CSRD. Elles sont incrédules sur le bien-fondé de la CSRD et sa puissance transformatrice. Enfin, certaines équipes RSE sont en situation de stress préoccupantes.

C'est pourquoi ici&demain a mené une étude sur les moyens humains et financiers dédiés et nécessaires à la mise en œuvre de la CSRD. ici&demain l'a relayée auprès de ses clients, et la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle Gestion) l'a relayée auprès de ses membres, ce qui permet à l'étude d'avoir un regard à la fois des directions RSE et financières.

Le panorama qui en résulte vise à soutenir efficacement ces directions à obtenir des moyens accrus, tant sur le plan humain que financier et à faciliter la prise de décisions éclairées.

Afin de les guider efficacement, les résultats sont analysés par groupes de pairs, selon la taille de l'entreprise et l'année d'entrée dans la CSRD.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et réflexion,



Pauline Roulleau 
Directrice Associée

ici&demain | Cabinet de conseil en ESG

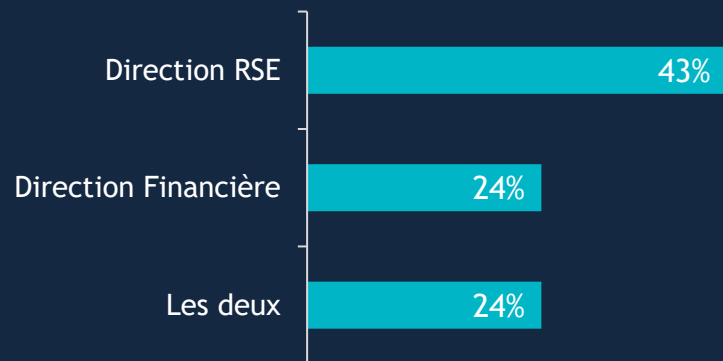


LES RESSOURCES DÉDIÉES À LA CSRD

82 % des 51 entreprises étudiées ont une direction RSE/ESG.

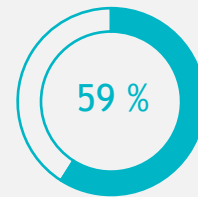
4 personnes en moyenne composent les équipes RSE/ESG

La mise en conformité vers la CSRD est portée par

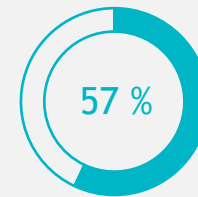


Intégration de la RSE dans les feuilles de route des directions

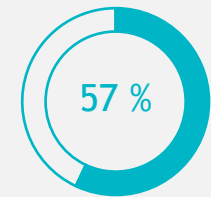
Direction RH



Direction Achat



Direction Finance



Plus l'entreprise est grande, plus la RSE est intégrée.

75 % Directions Finances
des Grandes Entreprises ont intégré la durabilité.

LES RESSOURCES DÉDIÉES À LA CSRD

Budget sur 3 ans

320k€ pour les ETI

1M€ pour les Grandes Entreprises

Ce sont les budgets de prestations externes alloués - sur trois ans - pour la mise en conformité à la CSRD, par les entreprises soumises sur l'exercice 2024.

x2

Les entreprises s'accordent : ces budgets nécessitent d'être doublés.

24 %

des entreprises ont déjà créé un poste pour préparer la CSRD.

60 %

des entreprises prévoient des ETP supplémentaires dans l'équipe RSE/ESG pour la CSRD.

En moyenne :

0,8 ETP permanents et
0,6 ETP temporaires.

Plus de 70 % des entreprises jugent ce renfort insuffisant et auraient besoin de

+2 ETP

SOMMAIRE

- 01 Pourquoi cette étude ? Page 6
- 02 Profil des 51 entreprises ayant répondu à l'enquête Page 10
- 03 Les GE déploient des moyens conséquents mais insuffisants Page 14
- 04 Les ETI se dotent de directions de la durabilité Page 22
- 05 Les PME structurent leurs démarches de durabilité Page 30

#01

Pourquoi cette étude ?

La CSRD bouleverse les enjeux stratégiques et financiers des entreprises.

Elle entraîne un fort questionnement des directions et des équipes sur les moyens pour la mettre en œuvre.

CSRD : LA QUESTION DES RESSOURCES

Quel budget prévoir ?

Quel équivalent temps-plein la première année ?

Quelles équipes dédiées ?

Que prévoir les années suivantes ?

La question des ressources préoccupe les directions RSE/ESG et financières qui doivent mettre en conformité leur entreprise avec la CSRD.

CSRD : DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

1

Mauvais départ sur la CSRD

Les entreprises qui envisagent la CSRD comme une mise à niveau du reporting sous-estiment à la fois l'ampleur du reporting et de la transformation associée.

2

Des entreprises déroutées

*Des entreprises accaparées par de très hautes exigences de reporting, obligées de se désengager de leurs plans de transformation.
Des dirigeants et des équipes incroyables sur le bien-fondé de la CSRD.*

3

Des équipes en désarroi

Des équipes qui doivent commencer la mise en conformité d'une norme complexe, sans moyen, avant même la publication des normes d'audit.

UNE ÉTUDE POUR VOUS GUIDER

« *complexe* »

« *inintelligible* »

« *démesurée face aux ressources* »

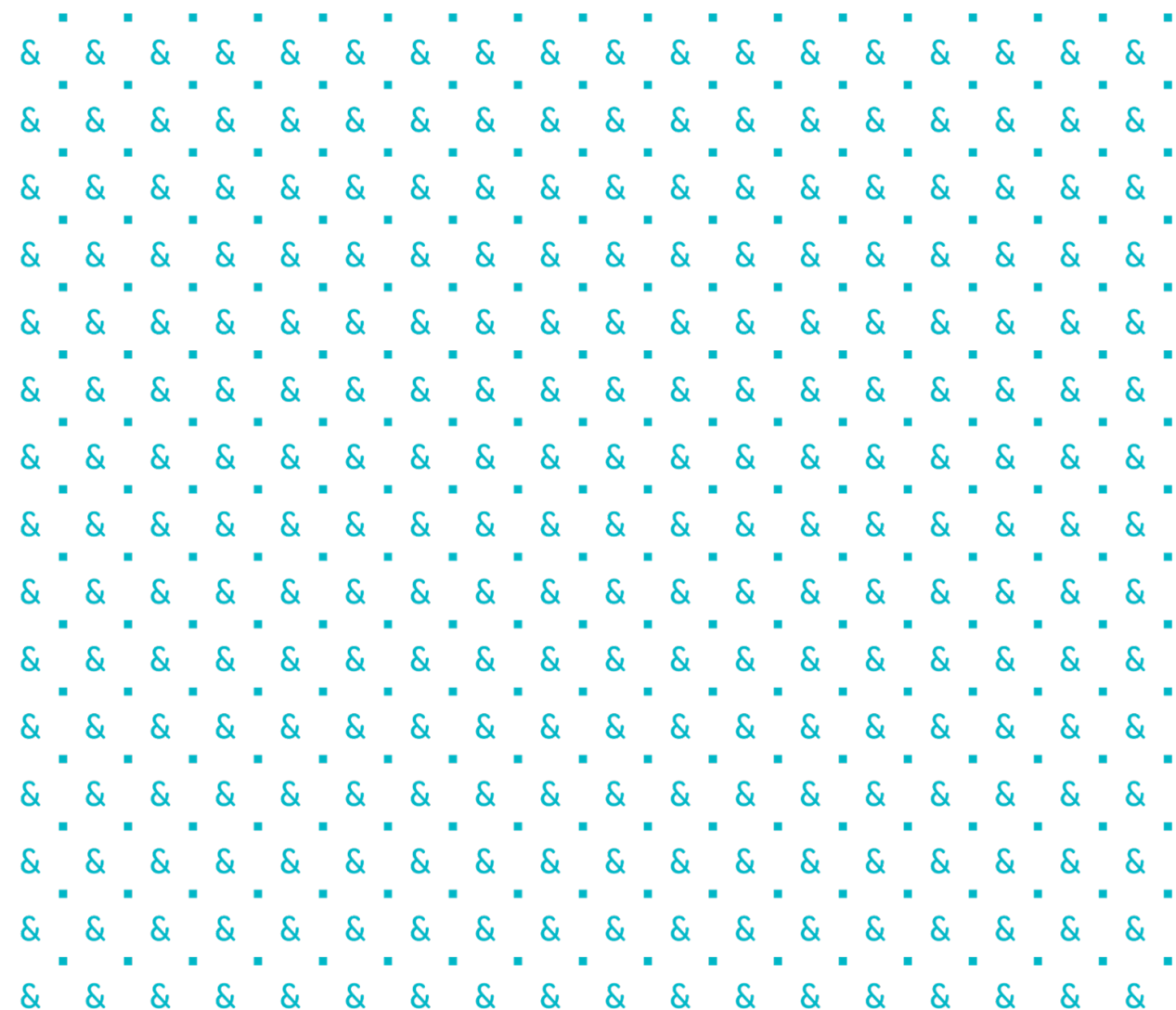
Voici comment nombre d'entreprises décrivent la CSRD.
Certaines sont paralysées dès leurs premiers pas.

**Face à ce constat, nous avons lancé une étude
sur les ressources humaines et financières dédiées à la CSRD.**

Nous espérons qu'elle sera utile à toutes les entreprises
pour déployer les moyens nécessaires.

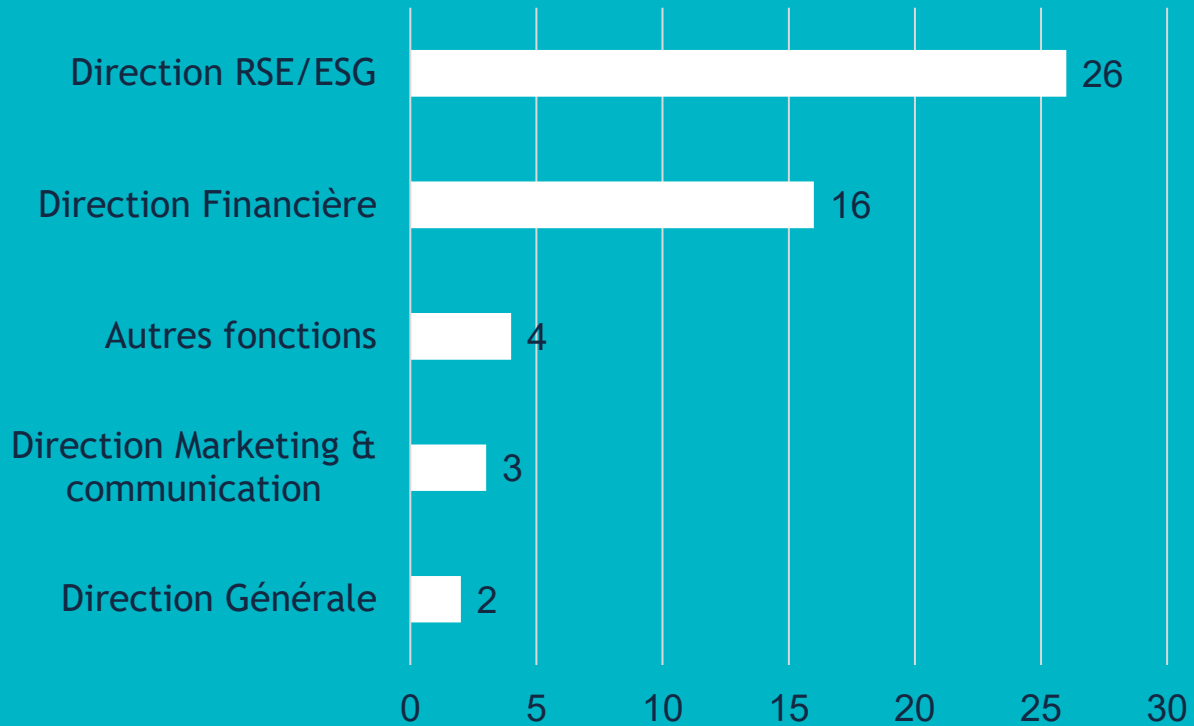
#02

*Profil des 51 entreprises
ayant répondu
à l'enquête*





entreprises



ici&demain a mené une étude sur les moyens humains et financiers dédiés et nécessaires à la mise en œuvre de la CSRD.

La DFCG¹ l'a relayée auprès de ses membres.

51 entreprises

31 %

Directions Financières

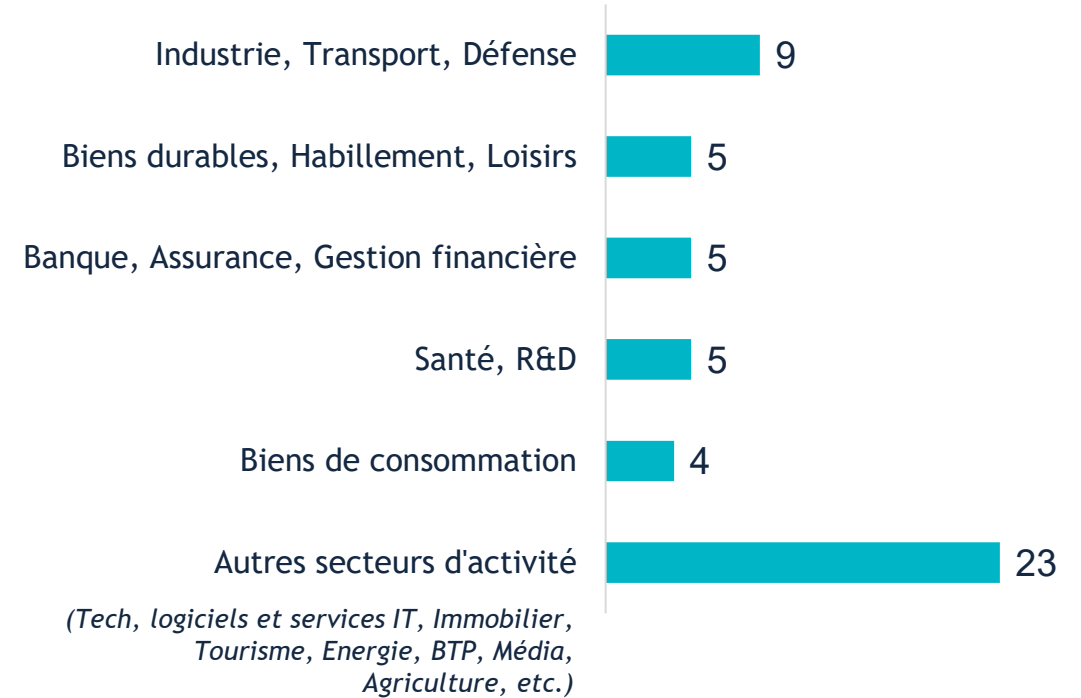
51 %

Directions RSE/ESG

1 : DFCG, Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion

20

secteurs d'activités



DOMINANCE D'ETI ET DE GRANDES ENTREPRISES

7

PME

Petite ou moyenne entreprise

- Moins de 50M€ de CA -

qui ne répondent pas encore à
2 des 3 critères de la CSRD.

24

ETI

Entreprises de Taille Intermédiaire

- entre 50M€ et 1 Md€ de CA -

20

**Grandes
Entreprises**

- Plus de 1Md€ de CA -

#03

Moyens conséquents mais insuffisants.

Les Grandes Entreprises donnent le ton de l'investissement nécessaire.

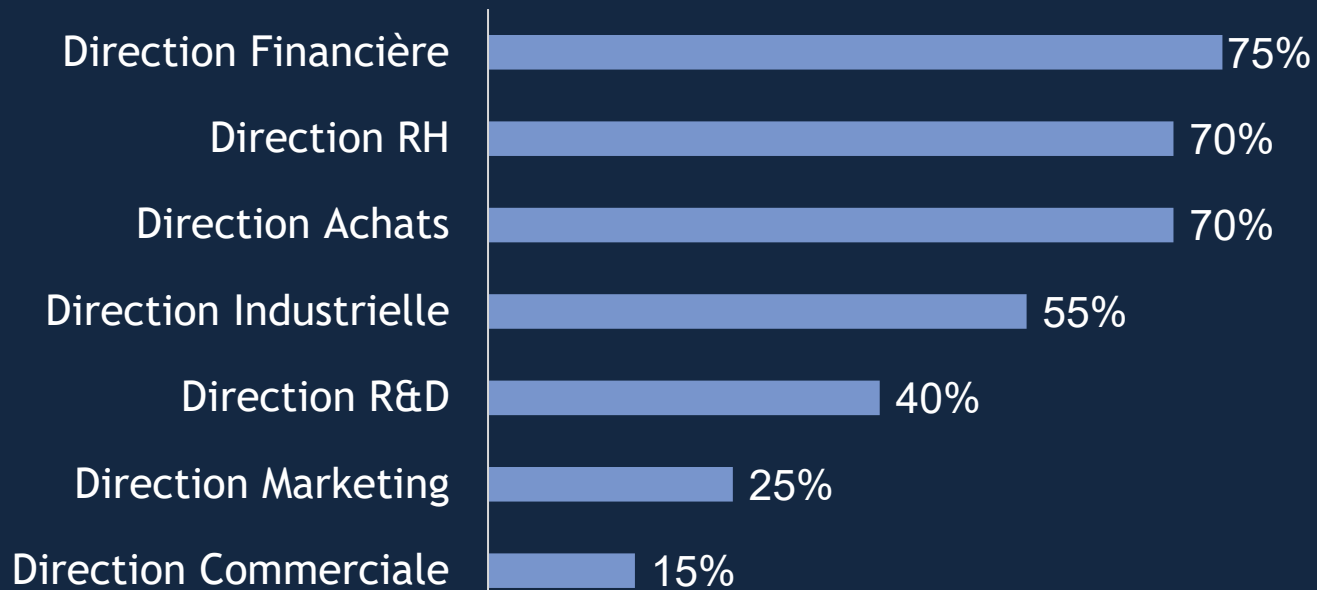
20 Grandes Entreprises étudiées (CA >1 Md€)

100 %

des GE sont dotées d'une direction RSE/ESG

Les autres directions sont de plus en plus mobilisées.

Part des directions ayant intégré la RSE



Les 20 Grandes Entreprises étudiées ont toutes une direction RSE/ESG, constituée en moyenne de 6,9 personnes.

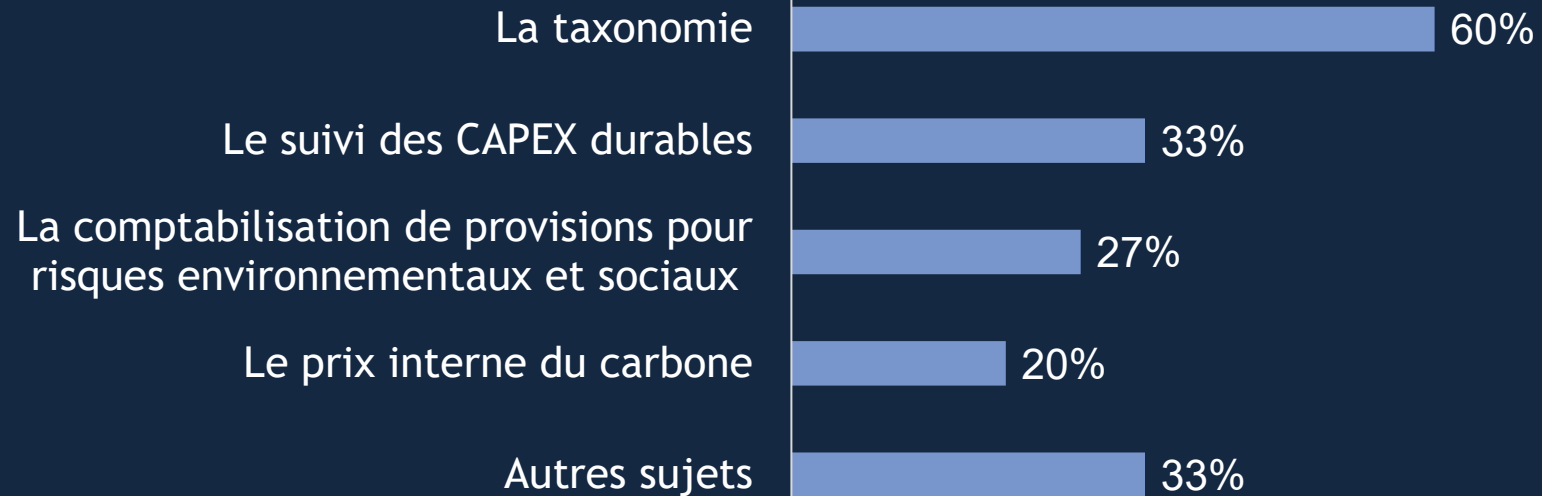
Les GE étudiées ont en moyenne 3,7 directions qui ont déjà intégré la RSE dans leur stratégie, leur feuille de route ou leurs reportings.

Comme dans les ETI, cette tendance s'observe particulièrement dans les directions RH (70 %) et Achats (70 %). Mais elle est encore plus marquée dans les directions Financières des GE (75 %).

3/4

des directions Financières des GE étudiées ont intégré la durabilité dans leur pilotage

LA TAXONOMIE EUROPÉENNE EST UN SUJET SUIVI PAR 60 % DE CES 15 DIRECTIONS FINANCIÈRES.



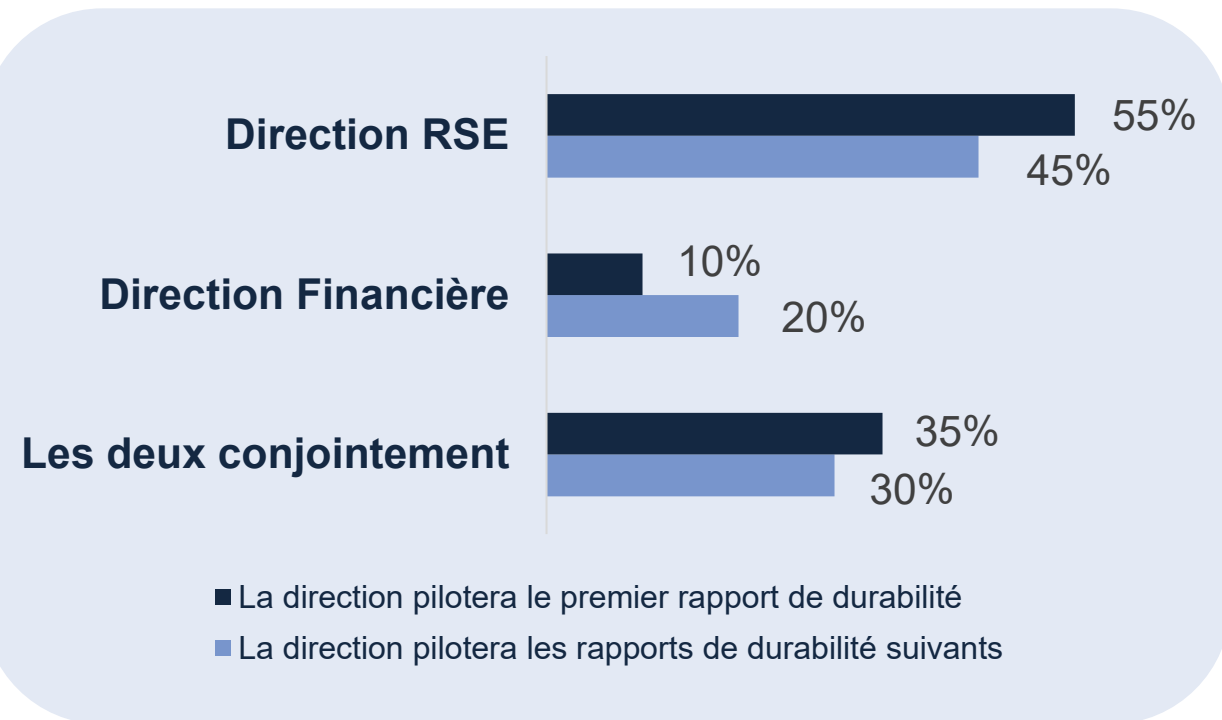
La direction RSE/ESG dirigera le rapport de durabilité, en étroite collaboration la direction Financière.

Le premier rapport de durabilité sera confié:

- à la **direction RSE** dans **90 % des cas** (dont **35 % en co-lead** avec la direction Financière),
- à la direction Financière seule dans **10%** des cas.

Les rapports de durabilité suivants seront de la responsabilité:

- de la **direction RSE** dans **75 % des cas** (dont **30 % en co-lead** avec la direction Financière),
- de la direction Financière seule dans **20 % des cas**.



LES MOYENS ADDITIONNELS PRÉVUS

Dans les
organes de direction ...



L'arrivée de la CSRD entraîne
une **création de poste de
direction dans 25 % des 20 GE**
étudiées :

4 postes de Directeurs RSE/ESG
(20 %)

1 poste de Directeur Finance
Durable
(5 %)

... et dans
les équipes RSE/ESG



**65 % des GE prévoient de
recruter des ETP**
supplémentaires dédiés à la
CSRD dans l'équipe de pilotage
RSE/ESG.

En moyenne,
1,1 ETP permanents
et **0,8 ETP temporaires** seront
recrutés.

La CSRD a poussé les GE à renforcer leurs équipes RSE

Ces recrutements sont
cependant considérés
comme **insuffisants**
dans **92 % des cas.**

En moyenne,
2,9 ETP supplémentaires
seraient nécessaires.

DÉPENSES

en prestations de conseil externe pour la mise en conformité des GE vers la CSRD

*75 % des 20 Grandes Entreprises étudiées étaient déjà soumises à la DPEF,
et toutes sont soumises à la CSRD en 2024, 2025 ou 2026.*

8 GE soumises en
2024

175K€

Dépenses 2023

Elles ont dépensé en 2023 une moyenne de 175K€ en prestations de conseil pour être accompagnées vers la CSRD.

Elles ont budgété 229 K€ supplémentaires en 2024, et 185 K€ en 2025, soit près de 600 K€ sur 3 ans.

Malgré cela, elles estiment qu'un budget annuel supplémentaire de 175K€ leur serait nécessaire.

9 GE soumises en
2025

111K€ + **163K€**

Budget 2024

Budget suppl. nécessaire

Elles ont prévu en 2024 un budget moyen de 111K€ et 142K€ en 2025.

Ces GE s'accordent cependant déjà à dire que ces budgets devraient être plus que doublés (+163K€/an).

3 GE soumises en
2026

75K€

Budget 2025

DÉPENSES

IT et prestations associées pour la mise en conformité des GE vers la CSRD

75 % des 20 Grandes Entreprises étudiées étaient déjà soumises à la DPEF,
et toutes sont soumises à la CSRD en 2024, 2025 ou 2026.

8 GE soumises en
2024

75K€

Dépenses 2023

Elles n'ont dépensé en moyenne que 75K€ en 2023 en dépenses IT & prestations associée, mais ont budgété 195 K€ supplémentaires en 2024, et 170 K€ en 2025 soit + de 400 K€ sur 3 ans.

Elles estiment par ailleurs qu'un budget annuel supplémentaire de 200K€ leur serait nécessaire.

9 GE soumises en
2025

88K€ **+108K€**

Budget 2024 Budget suppl. nécessaire

Elles ont mis dans leur budget 2024 un montant moyen de 88K€, et 63K€ en 2025, très en deçà de ce dont elles pensent avoir besoin (108K€ supplémentaires par an seraient nécessaires).

3 GE soumises en
2026

138K€*

Budget 2025

**Moyenne de réponses très hétérogènes (de 25K€ à 300K€)*

BUDGET TOTAL

de prestations externes pour la mise en conformité des GE vers la CSRD

8 GE soumises en
2024

250k€

Dépenses 2023

Elles ont dépensé en moyenne 250 K€ en 2023 pour se préparer à la CSRD, et sur 3 ans, projettent de dépenser en moyenne 1M€.

Elles auraient besoin de 375K€ supplémentaires/an.

9 GE soumises en
2025

200k€ + **270k€**

Budget 2024

Budget suppl. nécessaire

Les 9 GE qui seront soumises à la CSRD en 2025, ont mis 200 K€ dans leur budget 2024, mais pensent que leurs besoins sont en réalité de l'ordre de 470 K€.

3 GE soumises en
2026

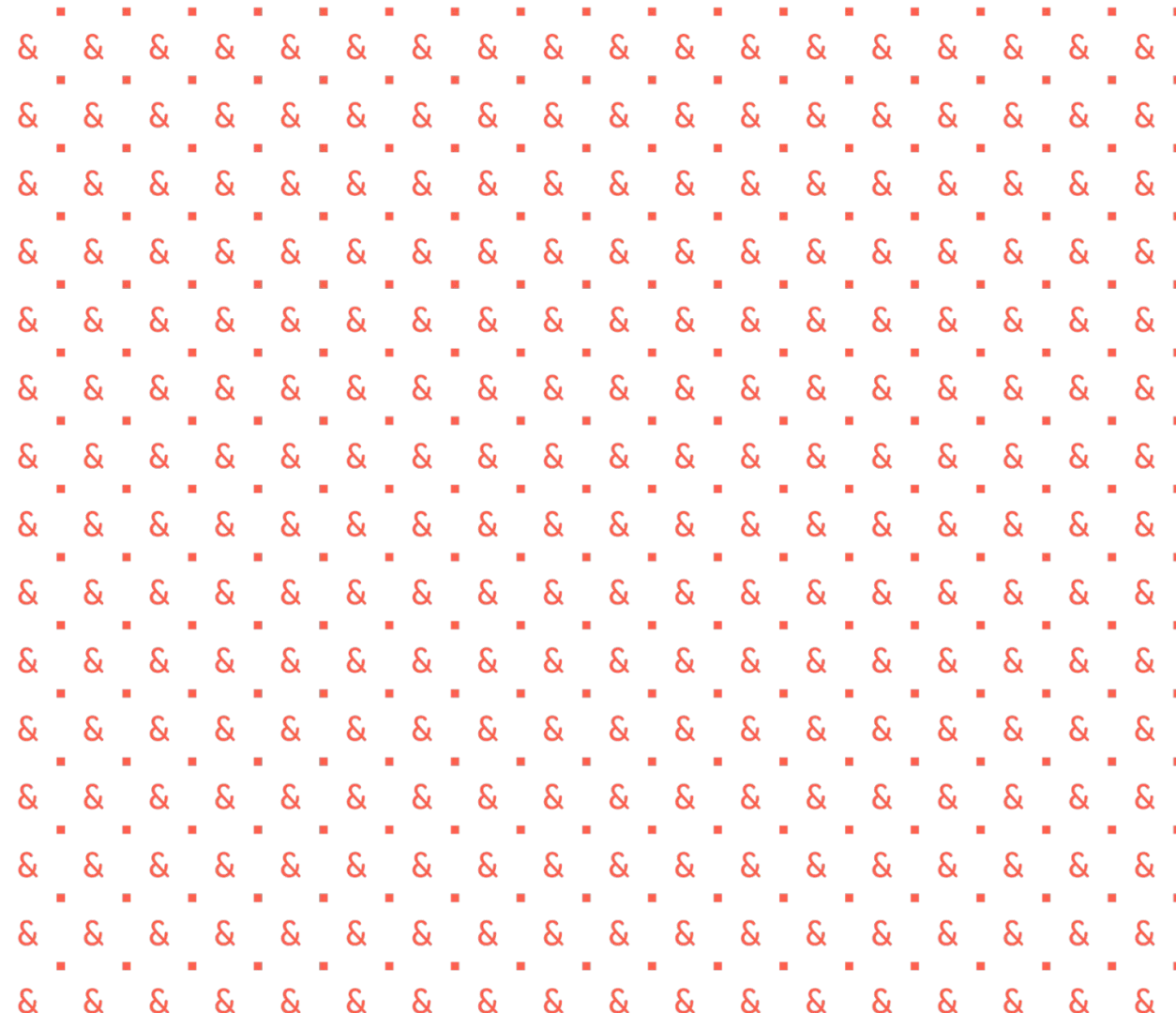
213k€

Budget 2025

#04

Les ETI se dotent de directions de la durabilité

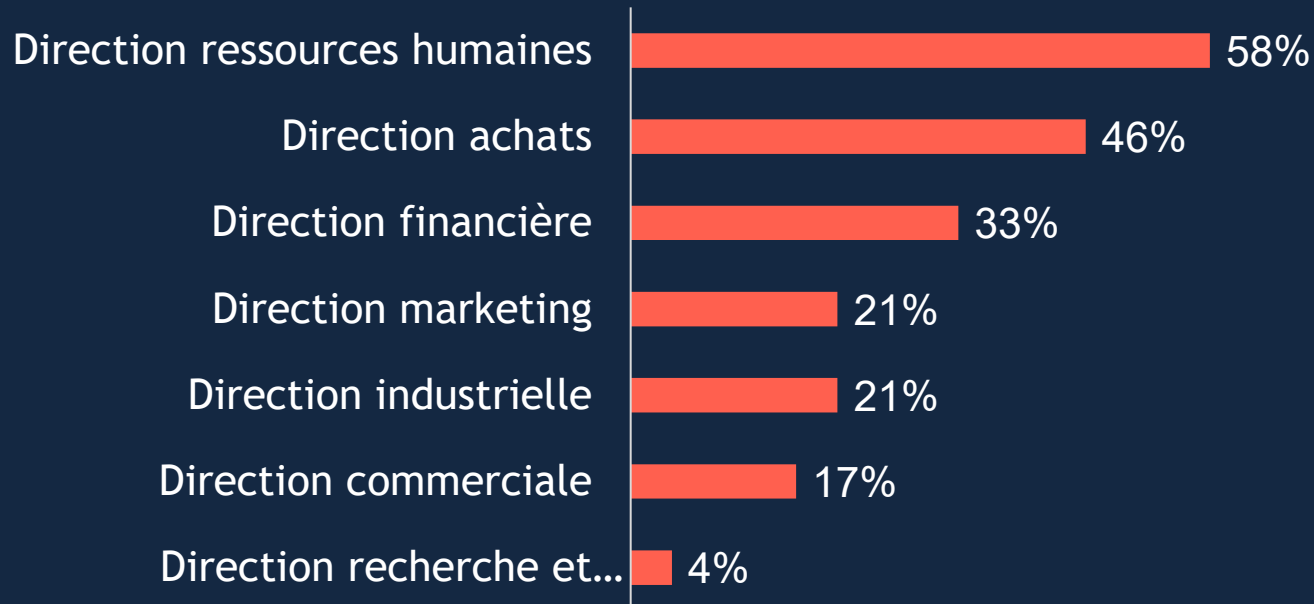
*24 ETI étudiées
(CA 50M€ à 1 Md€)*



+ 3/4

des ETI sont dotées d'une direction RSE/ESG

Part des directions ayant intégré la RSE



77 % des 24 ETI étudiées **sont dotées d'une direction RSE/ESG**, constituée en moyenne **de 2,1 personnes**.

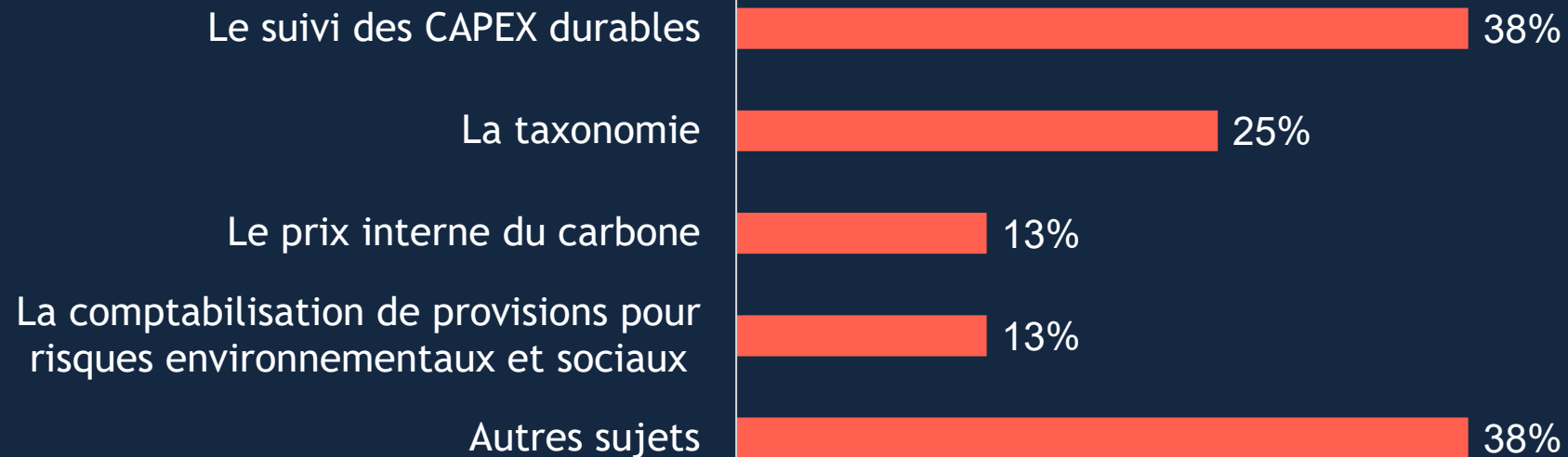
Dans **96 %** des ETI, une ou plusieurs directions ont déjà **intégré la RSE dans leur stratégie, leur feuille de route ou leurs reportings**.

Cette tendance s'observe **particulièrement dans les directions RH (58 % des cas) et Achats (46 %)**.

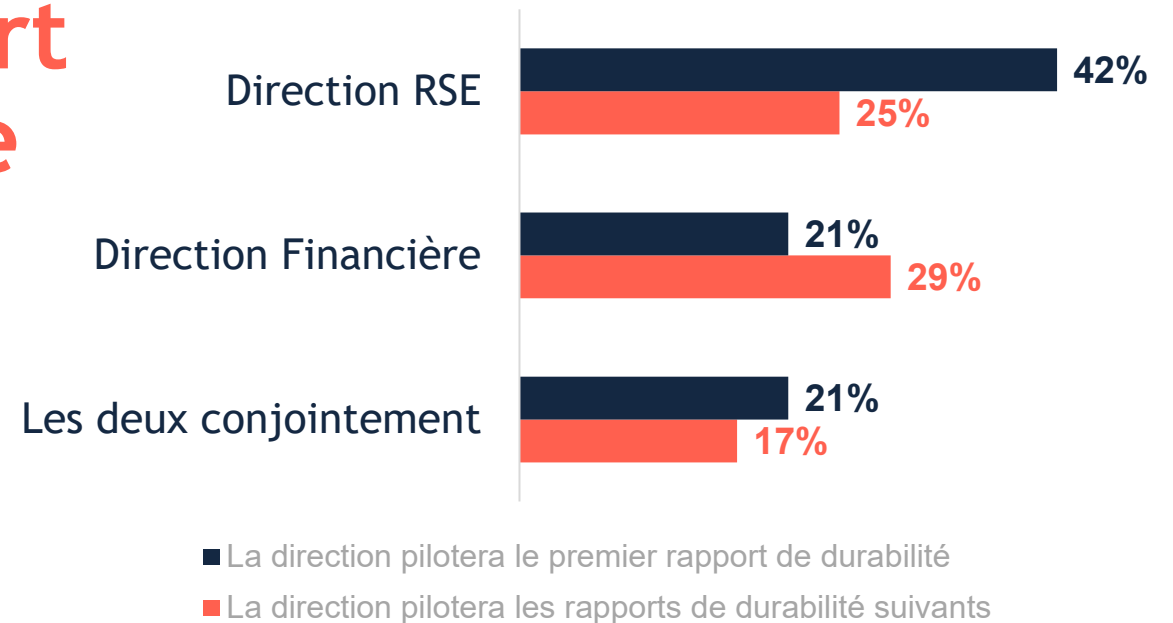
1/3

des directions Financières des ETI étudiées ont intégré la durabilité dans leur pilotage

LES SUJETS RSE QUE CES 8 DIRECTIONS FINANCIÈRES SUIVENT SONT LES SUIVANTS :



La responsabilité du rapport de durabilité sera partagée essentiellement entre la direction RSE/ESG et la direction Financière.



Le premier rapport de durabilité sera confié:

- à la **direction RSE dans 63 % des cas** (dont 21 % en co-lead avec la direction Financière),
- à la direction Financière seule dans 21% des cas.

Les rapports de durabilité suivants seront de la responsabilité:

- de la **direction Financière dans 46 % des cas** (dont 17 % en co-lead avec la direction RSE),
- de la direction RSE uniquement dans 1/4 des cas.

LES MOYENS ADDITIONNELS PRÉVUS

Dans les
organes de direction ...



L'arrivée de la CSRD entraîne
une **création de poste de
direction dans 17 % des 24 ETI**
étudiées :

3 postes de Directeurs RSE/ESG
(13 %)

1 poste de Chief Value Officer
(4 %)

... et dans
les équipes RSE/ESG



**54 % des ETI prévoient de
recruter** des ETP
supplémentaires dédiés à la
CSRD dans l'équipe de pilotage
RSE/ESG.

**En moyenne,
0,6 ETP permanents
et 0,5 ETP temporaires** seront
recrutés.

La CSRD a poussé les ETI à renforcer leurs équipes RSE

Ces recrutements sont
cependant considérés
**comme insuffisants
dans 54 % des cas.**

En moyenne,
1,2 ETP supplémentaires
seraient nécessaires.

DÉPENSES

en prestations de conseil externe pour la mise en conformité des ETI vers la CSRD

Seules **25 % des ETI** étudiées étaient **déjà soumises à la DPEF**, et 19 (79 %) annoncent être soumises à la CSRD en 2024, 2025 ou 2026.

4 ETI soumises en
2024

88K€

Dépenses 2023

Elles ont budgété 75 K€ supplémentaires en 2024, et 25 K€ en 2025 soit **près de 190 K€ sur 3 ans** et estiment par ailleurs **qu'un budget annuel supplémentaire de 75K€ leur serait nécessaire.**

9 ETI soumises en
2025

42K€ **+55K€**

Budget 2024

Budget suppl. nécessaire

Elles ont prévu **en 2024 un budget moyen de 42K€, et 31K€ pour 2025.**

Ces ETI s'accordent cependant déjà à dire que **ces budgets devraient être plus que doublé (+55K€/an)*.**

6 ETI soumises en
2026

33K€

Budget 2025

*Ces ordres de grandeur sont valables pour toutes les ETI étudiées, que leur CA soit < ou > à 500M€, et qu'elles aient ou non déjà été soumises à la DPEF.

DÉPENSES

IT et prestations associées pour la mise en conformité des ETI vers la CSRD

Seules **25 % des ETI** étudiées étaient **déjà soumises à la DPEF**,
et 19 (79 %) annoncent être soumises à la CSRD en 2024, 2025 ou 2026.

4 ETI soumises en
2024

38K€

Dépenses 2023

Elles ont budgété 50 K€ supplémentaires en 2024, et 42 K€ en 2025 soit + de 130 K€ sur 3 ans et estiment par ailleurs qu'un budget annuel supplémentaire de 75K€ leur serait nécessaire.

9 ETI soumises en
2025

25K€

Budget 2024

+63K€

Budget suppl. nécessaire

Les ETI soumises à la CSRD en 2025, ont mis dans leur **budget 2024** un montant moyen de **25K€**, et **50K€ en 2025**.

Ce budget est très en deçà de ce dont elles pensent avoir besoin (**63K€ supplémentaires par an seraient nécessaires**).

6 ETI soumises en
2026

35K€

Budget 2025

BUDGET TOTAL

de prestations externes pour la mise en conformité des ETI vers la CSRD

Seules **25 % des ETI** étudiées étaient **déjà soumises à la DPEF**, et 19 (79 %) annoncent être soumises à la CSRD en 2024, 2025 ou 2026.

4 ETI soumises en
2024

125K€

Dépenses 2023

Elles ont dépensé en moyenne **125K€ en 2023** pour se préparer à la CSRD, et **sur 3 ans**, projettent de dépenser **en moyenne 320K€**.

Elles auraient **besoin de 150K€ supplémentaires/an**.

9 ETI soumises en
2025

67K€ **+118K€**

Budget 2024

Budget suppl. nécessaire

Elles ont mis **67K€ dans leur budget 2024**, estiment leurs **besoins sont en réalité de l'ordre de 185K€**.

Le budget supplémentaire nécessaire de **118 K€** se répartissant à parts égales entre dépenses de conseil et dépenses IT.

6 ETI soumises en
2026

68K€

Budget 2025

#05

Les PME se dotent d'une démarche de durabilité

7 PME étudiées
(<50M€ de CA)

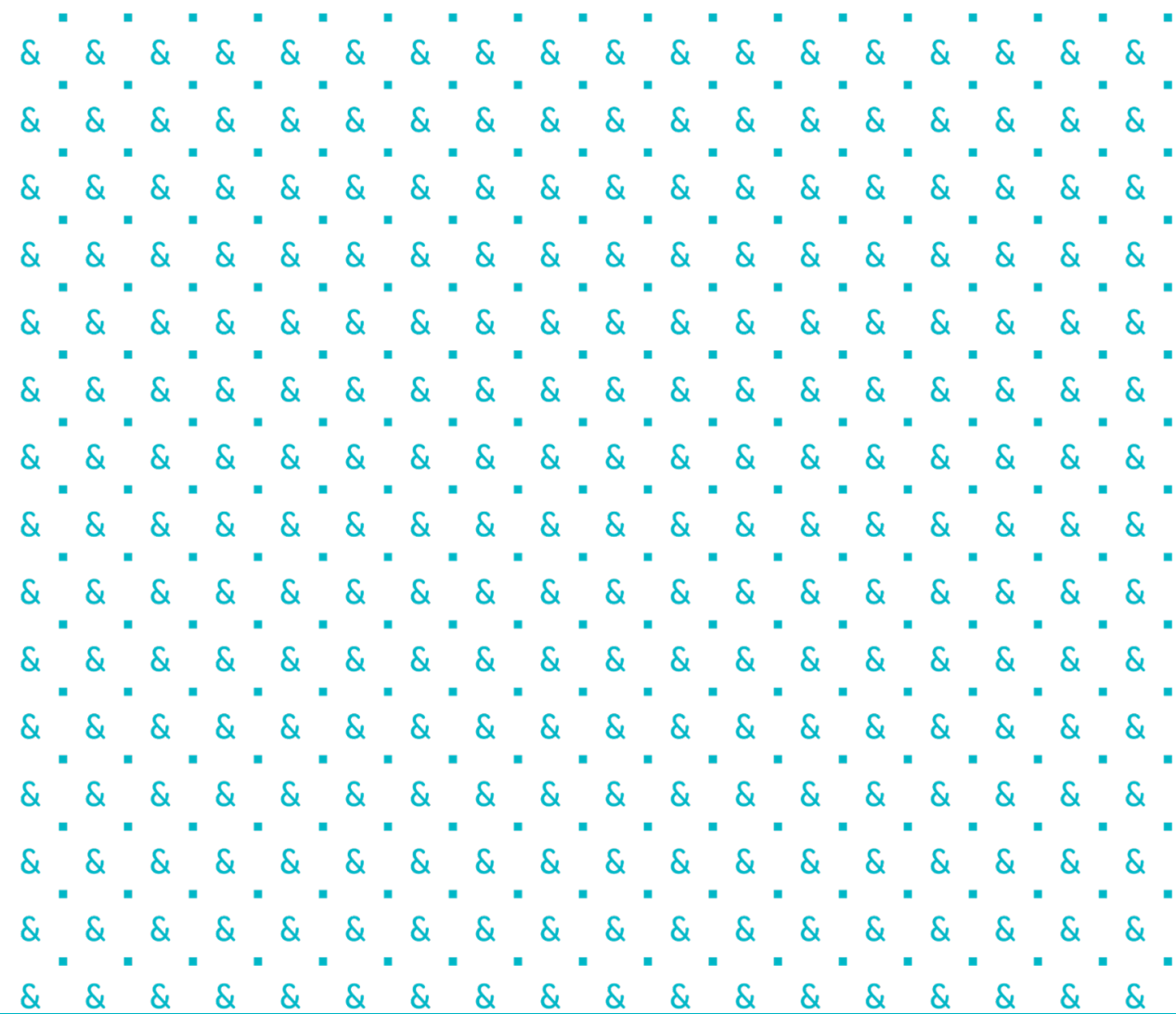
Les PME se dotent aussi d'une démarche de durabilité

Les 7 PME ayant répondu à l'enquête ne seront pas soumises à la CSRD avant 2026. Elles ont cependant déjà intégré la RSE de plusieurs façons.

- 3 sont déjà dotées d'une **direction RSE/ESG**.
Il y a **1,7 personnes en moyenne dans l'équipe RSE/ESG**.
- **Dans une de ces PME**, la direction Financière a intégré dans son périmètre le **prix interne du carbone et le suivi des CAPEX durables** ;
- Dans 7 de ces PME, une ou plusieurs autres directions ont déjà intégré la RSE dans leur stratégie, leur feuille de route ou leur reporting :
 - Ⓢ La **direction achats dans 4 PME sur 7** ;
 - Ⓢ La direction R&D, la direction commerciale, et la direction RH dans 2 PME sur 7 ;
 - Ⓢ La direction marketing et la direction industrielle dans 1 PME sur 7.

#06

Conclusion



CONCLUSION

Les entreprises ont conscience de l'ampleur du chantier qu'est la CSRD. Pour mener à bien ce projet, elles ont estimé, parfois avec difficulté, les ressources humaines et financières dont elles ont et auront besoin.

Si la **direction RSE/ESG** a la charge du projet CSRD dans près d'une entreprise sur deux, un quart des entreprises a confié la mise en conformité à la **direction Financière** et un autre quart a opté pour une structure bicéphale. Un quart des entreprises a déjà créé un poste dédié à la CSRD, deux tiers ont prévu de renforcer leurs équipes.

Sur trois ans, les entreprises ont prévu un **budget d'accompagnement en conseil et en outils qui varie de 320K€ pour les ETI à 1M€ pour les Grandes Entreprises**.

Qu'elles aient ou non obtenu des budgets et des créations de postes dédiés, **toutes les entreprises témoignent de ressources insuffisantes** face à l'ampleur de la tâche.

Au-delà de la mise en conformité, la CSRD est un **projet de transformation collective**, dont l'impulsion donnée par la gouvernance doit permettre d'impliquer toutes les directions. Ainsi, au-delà des moyens nécessaires pour la mise en conformité vers la CSRD, les entreprises devront aligner les moyens humains et financiers nécessaires à leur transformation.

ici&demain

Cabinet de conseil indépendant, ici&demain accompagne les entreprises dans leur transition environnementale et sociale.

Depuis 20 ans, les fondatrices, Elsa Boniface et Pauline Roulleau, accompagnent les organisations sur la voie de la durabilité et de l'ESG.

En 2016, elles décident de créer leur cabinet.

Le but : aider les entreprises à bâtir ici et dès aujourd'hui, le monde de demain.

L'un des atouts majeurs de notre cabinet : des profils d'expertise variés ayant une longue expérience de l'ESG et des obligations réglementaires.

ici&demain propose une offre globale fondée sur trois domaines d'expertise complémentaires :

- Conception de stratégie de durabilité ;
- Accompagnement à la DPEF et future CSRD ;
- Communication sur les sujets ESG.

Outre l'expertise, l'esprit de proximité, la souplesse et la disponibilité guident chacune de nos missions.

03

domaines d'expertise

01

offre globale

Stratégie de durabilité

DPEF et CSRD

Communication
ESG



Pauline Roulleau
Directrice Associée



Elsa Boniface
Directrice Associée

ici & demain

Inscrivez-vous à notre Newsletter !

Rejoignez une communauté de plus de 1800 personnes.

Recevez nos meilleurs conseils, outils et bonnes pratiques pour mettre en œuvre la CSRD sereinement.

PS : Nous avons à cœur de vous envoyer du contenu qui vous aide vraiment, mais vous pourrez toujours vous désinscrire à n'importe quel moment.

S'INSCRIRE

ou directement sur <https://icietdemain.substack.com/about>

ici & demain

www.icietdemain.com