

FAIR
Forum pour
d'Autres
Indicateurs de
Richesse

Comment les organisations peuvent-elles prendre en compte les impacts de leurs activités sur la transition écologique et sociale ?

**Actes enrichis du séminaire FAIR
du 14 Octobre 2020**

Coordonné et édité par :

Florence Jany Catrice, Dominique Méda,

Pascal Petit et Muttiah Yoganathan

Sommaire

Avant-propos	3
Chapitre 1- Promouvoir de nouveaux indicateurs de richesse : histoire d'une « cause » inaboutie Dominique Méda	6
Chapitre 2 - Sur les refondations des tableaux de bord des entreprises pour participer et piloter la transition écologique et sociale Dorothée Browaeys.....	16
Chapitre 2 (suite) - Sur les refondations des tableaux de bord des entreprises pour participer et piloter la transition écologique et sociale Jean-Paul Karsenty	20
Chapitre 3 - Discussions et commentaires sur ces refondations Mutiah Yoganathan.....	23
Chapitre 4- Sur les attentes et les pratiques en matière de transition écologique et sociale des collectivités territoriales : le cas de la métropole de Lille Christiane Bouchart	25
Chapitre 5 - Sur les attentes et les pratiques en matière de transition écologique et sociale des collectivités territoriales : le cas de la métropole de Lyon Bertrand Artigny.....	27
Chapitre 6 - Sur la place de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) dans la construction de ce compromis sur la transition écologique et sociale - Néoplanification, évaluation et ESS Florence Jany-Catrice	30
Chapitre 7 -Impact social, création de la valeur et faire ensemble 2030 : deux objectifs de l'association La Fonda Yannick Blanc	35
Chapitre 8 - Commentaires sur ces contributions à la construction d'une dynamique de transition écologique et sociale Martin Richer	39
Chapitre 9 - Premières conclusions de la journée et perspectives Florence Jany-Catrice, Dominique Méda, Pascal Petit et Muttiah Yoganathan.....	44

Avant-propos

Le présent recueil entend retransmettre l'essentiel des débats qui se sont tenus le mercredi 14 Octobre 2020 dans le cadre d'un séminaire organisé par le Forum pour d'Autres Indicateurs de Richesse (FAIR) sur les façons dont les stratégies des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises ou de collectivités locales, prennent ou pourraient prendre en compte les objectifs de transition écologique et sociale auxquels elles semblent devoir se confronter dans cette seconde décennie du XXI^e siècle.

On se trouve de fait amenés à un certain changement de perspective par rapport à une recherche d'indicateurs de richesse, justement orientée vers un objectif de soutenabilité et de bien-être pour tous, et qui ambitionne de tenir compte de la menace grandissante et pleine d'incertitudes que constituent les dérèglements climatiques et environnementaux. Dans cet esprit, la crise du Covid-19 apparaît comme un des signes de ces dérèglements, manifestant des imbrications encore mal saisies. Ce que l'on cherche à cerner est bien la façon dont les stratégies des diverses organisations peuvent intégrer les modalités nouvelles de conduite des affaires publiques qu'imposent ces grandes transformations complexes dans un contexte caractérisé par des incertitudes radicales.

Une première journée d'études FAIR, le 12 février 2020, s'était déjà intéressée à la façon dont les entreprises pouvaient étendre leur cadre comptable pour négocier cette transition écologique et sociale. Cette discussion reste ouverte, en particulier pour s'informer de l'effectivité de ces extensions, pour interroger leur présupposés, et pour préciser les innovations auxquelles elles peuvent donner lieu. Mais cette seconde séance du 14 octobre 2020 avait aussi pour objectif d'élargir nos interrogations en abordant la façon dont les collectivités territoriales et les acteurs de l'économie sociale essaient respectivement de construire les outillages multiples dans leur format qui leur permettraient de s'engager et suivre cette transition écologique et sociale.

Le programme du séminaire du 14 Octobre est donné dans le tableau 1 ci-après. Dans une première partie Dominique Méda esquisse une rétrospective des travaux menés ces deux dernières décennies pour proposer de nouveaux indicateurs de richesse. Dorothee Browaeyts et Jean-Paul Karsenty présentent ensuite les enseignements tirés de leurs expériences de reformulation des tableaux de bord d'entreprises pour accompagner la transition écologique et sociale.

Dans la seconde partie du séminaire Christiane Bouchart et Jérémie Crépel pour la métropole de Lille, puis Bernard Artigny pour la métropole de Lyon rendent compte de la façon dont ces collectivités territoriales entendent piloter cette transition. Puis Florence Jany-Catrice et Yannick Blanc évoquent, selon leurs expériences respectives, dans quelle mesure (Jany-Catrice) et comment (Blanc) les organisations de l'économie sociale et solidaire contribuent à ce pilotage de la transition écologique et sociale, tout en étant très contraintes par le contexte socioéconomique.

Chaque partie est suivie d'une discussion critique animée successivement par Muttiah Yoganathan et Patricia Kasperet pour la première partie et Martin Richer et Dominique Gruyer pour la seconde partie.

Tableau 1

Programme de la journée du 14 Octobre 2020

14h-15h30 Première partie de la rencontre

Présentation des objectifs de la rencontre par Pascal Petit (Centre d'économie de Paris Nord)

A) Dominique Méda, directrice de l'IRISSO, Université de Paris Dauphine-PSL : Introduction aux débats : mise en perspective des questions posées. ***Promouvoir de nouveaux indicateurs de richesse : histoire d'une cause inaboutie***

B) **Sur les refondations des tableaux de bord des entreprises pour participer et piloter la transition écologique et sociale** : avec Dorothee Browaeys et Jean Paul Karsenty à partir de l'expérience de l'**Alliance Compta Regeneration 2020**¹

C) **Discussions et commentaires sur ces refondations** par Mutiah Yoganathan, de l'entreprise à mission Métamorphose et de l'Association Ad Natura et Patricia Kasperet, animatrice de l'association *Bures en Transition*

15h30-16h00 : Pause

16h-17h30 : Seconde partie de la rencontre

D) **Sur les attentes et les pratiques en matière de transition écologique et sociale des collectivités territoriales** : à partir des expériences du pilotage de la métropole de Lille avec Jérémie Crépel et Christiane Bouchart et de celui de la métropole de Lyon avec Bernard Artigny.

E) **Sur la place de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) dans la construction de ce compromis sur la transition écologique et sociale** à partir de travaux sur ce thème de Florence Jany-Catrice dans le cadre de la Chaire ESS du Nord-Pas de Calais et de l'expérience de Yannick Blanc avec l'association La Fonda.

F) **Commentaires sur ces discussions des contributions à la construction d'une dynamique de transition écologique et sociale** avec Martin Richer du cabinet de conseil Management et RSE et Dominique Gruyer de la société March Ethic.

17h30-18h

G) **Conclusions de la journée et perspectives** par les organisateurs du séminaire et éditeurs du compte rendu

Le séminaire a eu lieu en format hybride, pour partie à la FMSH 54, bd Raspail, Paris et pour partie à distance, période oblige. Les services de la FMSH ont réalisé un enregistrement des débats auquel on peut accéder avec le lien suivant :

<https://www.fmsh.fr/fr/college-etudesmondiales/30992>

Les textes du présent compte rendu sont issus de transcriptions des exposés oraux corrigés, complétés et enrichis par les intervenants, en particulier pour pallier quelques défauts techniques liés à l'enregistrement. Certaines présentations se sont appuyées sur des diaporamas que l'on a mis en annexe des divers chapitres². Les courtes interventions de Patricia Kasperet sur les activités de transition à Bures sur Yvette (cf. <http://www.burestransition.org/> d'une part et de Dominique Gruyer, dont l'association March'ethic accompagne les démarches en management et développement durable (cf. www.marchethic.com), d'autre part, n'ont pu être transcrites dans le compte rendu en neuf

¹ <https://tek4life.eu/index.php/comptabilite-ecologique/alliance-comptaregeneration2020>

² Le diaporama correspondant à la présentation du tableau de bord de pilotage de la transition écologique et sociale de la métropole de Lyon a été ajouté ultérieurement pour faciliter la comparaison avec la politique de la métropole de Lille.

chapitres ci-après. Une brève conclusion des quatre organisateurs du séminaire évoque questions posées et perspectives ouvertes ... à de prochaines rencontres.

Chapitre 1- Promouvoir de nouveaux indicateurs de richesse : histoire d'une « cause » inaboutie

Dominique Méda³

Le 8 janvier 2008, le Président de la République, Nicolas Sarkozy, donnait sa première conférence de presse depuis son élection et annonçait notamment avoir demandé aux économistes Amartya Sen et Joseph Stiglitz de constituer une Commission sur « les limites du produit national brut comme critère de mesure de la performance économique et du bien-être ». Le rôle de cette dernière serait de développer une réflexion « sur les moyens d'échapper à une approche trop quantitative, trop comptable de la mesure de nos performances collectives » prenant mieux en compte « les conditions réelles et la qualité de vie des Français ». Passée relativement inaperçue des commentateurs, cette décision était pourtant surprenante dans la mesure où elle n'avait jamais été évoquée jusqu'alors dans le discours sarkozyste. Cette remise en cause du PIB était en revanche portée depuis une dizaine d'années par un petit groupe d'universitaires français dont l'un des membres – Jean Gadrey – allait intégrer la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Cette dernière constituait une opportunité de choix pour permettre le développement d'une cause en faveur du développement de nouveaux indicateurs de richesse : elle aurait pu constituer la première marche d'une entreprise visant à entamer la domination du PIB. Il n'en sera rien et ni cette Commission internationale ni les efforts français n'y sont jusqu'ici parvenus, alors même que les insuffisances du PIB pour décrire la richesse d'une société et ses évolutions font l'objet d'un consensus. Mais au moment même où se formait en France une cause, toujours restée très discrète, en faveur de nouveaux indicateurs – qui s'accompagnait clairement d'une remise en cause de la prédominance de la croissance comme objectif social – les grandes institutions internationales entamaient elles aussi une critique du PIB et une action en faveur d'autres indicateurs de richesse, dont la visée était tout autre puisqu'il s'agissait bien plutôt de sauver la croissance, en privilégiant des composants non traditionnels de celle-ci, au nom de la qualité de la croissance. C'est cette histoire que j'ai raconté dans plusieurs ouvrages et dans un document de travail (<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-02879066/>) que je voudrais résumer à grands traits).

Genèse d'une double critique

La critique du PIB avait battu son plein dans les années 1970 notamment en France et aux Etats-Unis. Cette critique concernait à la fois le processus de croissance lui-même - et notamment sa transformation en objectif central des sociétés développées -, d'une part, et la construction de l'indicateur, et plus généralement du système de comptabilité nationale, d'autre part, certains textes mêlant les deux critiques.

Le rapport co-écrit par une équipe dirigée par les Meadows, qui donnera lieu à la publication de *The Limits to Growth* en 1972, appartient à la première catégorie : c'est le processus de croissance lui-même, reposant notamment sur une croissance physique de la population ainsi

³ Cette communication est tirée d'un document de travail de la [Fondation Maison des sciences de l'homme](http://www.fmsh.fr) <http://www.fmsh.fr>, Dominique Méda, *Promouvoir de nouveaux indicateurs de richesse : histoire d'une « cause » inaboutie*, FMSH-WP-2020-142, juin 2020.

que des ressources fossiles et agricoles mobilisées au cours du processus de production qui est remis en cause et dont les conséquences délétères sont mises en évidence. Le modèle utilisé par les Meadows est à l'époque dénoncé par l'économiste américain William Nordhaus – notamment parce que le modèle n'intègre pas les prix (Vieille Blanchard, 2007). Ce dernier travaille en revanche à l'élaboration d'indicateurs alternatifs avec l'économiste Tobin : dans *Is Growth Obsolete ?*⁴, les deux auteurs contestent en effet que le produit national ait jamais été une mesure du bien-être national, car il s'agit d'un indicateur de production et non de consommation. Un agrégat mesurant la consommation authentique, soutiennent-ils, serait un véritable indicateur de bien-être. Au même moment, une équipe japonaise développe la même tentative (Méda, 1999 ; Gadrey, Jany-Catrice, 2005). Mais à partir de la fin des années 1970, avec le deuxième choc pétrolier et la crise économique, les critiques de la croissance sont mises en veilleuse ; quant à celles qui concernent l'indicateur lui-même, elles se heurtent à la résistance des comptables nationaux, une résistance d'ailleurs non exempte de présupposés idéologiques comme en témoigne la réaction d'Oleg Arkhipoff, le vice-président de l'Association Française de comptabilité nationale, qui publie en 1976, dans la revue de l'INSEE, *Economie et statistique*, un article intitulé « Peut-on mesurer le bien-être national ? » (Arkhipoff, 1976 ; Méda, 1999).

Le retour de la critique du PIB et de la croissance s'opère en France à partir de la fin des années 1990 avec la publication de *Qu'est-ce que la richesse ?* en 1999 et qui va rassembler une dizaine d'auteur.e.s au début des années 2000 pour constituer le (petit) courant des nouveaux indicateurs de richesse⁵. Ce terme n'est pas anodin puisque la notion de croissance laisse la place à celle de richesse, qui indique qu'il s'agit de rouvrir le débat sur ce qui compte pour une société et devrait être pris en compte, c'est-à-dire rentrer dans les comptes⁶. Dans *Qu'est-ce que la richesse ?*, l'idée essentielle est que le système de comptabilité nationale est fondé sur des « conventions de richesse » (Gadrey, 2006) qui sont datées et devraient être adaptées : la comptabilité nationale est un construit (Desrosières, 1993 ; Fourquet, 1981), dont les principes reposent à la fois sur des considérations politiques et sur une certaine représentation du monde (existant et désirable). Les conventions de richesse qui ont soutenu la création et le développement de la comptabilité nationale dans les années 1950 correspondaient à un contexte historique particulier, qui a changé. Notamment ce système de comptabilité nationale a été mis en place à un moment où la place de l'humain dans la Nature n'était pas une question, en tout cas pas en Occident, où la conscience de la dégradation de l'environnement et de ses liens avec la croissance n'était pas forte et où cela ne constituait pas une question majeure. Comme en témoignent les inventeurs français interrogés par Fourquet, ce contre quoi ces derniers voulaient lutter et ce qui les obsédait était...la décroissance. « Les narrateurs, écrit-il, ont presque tous détesté le désir malthusien d'une France décroissante et vieillissante depuis un siècle : ils ont ressenti profondément la vibration douloureuse de la défaite ; et, qu'ils soient patriotes ou internationalistes (ou les deux), ils ont travaillé pour que la France devienne une grande puissance "moderne et vigoureuse" (...) Ce qui, dans les années trente, scandalise Gruson et Denizet, ce n'est pas le dérèglement en soi, c'est la décroissance, c'est l'ignorance et l'impuissance à sortir de la dépression ».

⁴ *Economic Growth*, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, 1972

⁵ Que certains appelle « l'école française de la nouvelle richesse », voir Th. Pouch, « Actualité de la richesse, oubli de l'économie politique? », *L'Homme et la Société*, n°156, 2006

⁶ Comme l'écrit joliment Bertrand de Jouvenel dans « Prise en compte dans la comptabilité nationale des services rendus à titre gratuit, des nuisances et des prélèvements sur la nature » : « le calcul économique — on doit s'en féliciter — fait aujourd'hui autorité, ce qui est une juste récompense des grands mérites de ceux qui nous le fournissent. Mais contre leur propre vœu, ce qu'ils ne comptent pas se trouve ne pas compter, en un sens plus vulgaire »

Le système de comptabilité nationale constitue le résultat de choix, il est l'aboutissement d'opérations de tri et de sélection (des éléments composant la richesse) que l'un des premiers concepteurs de l'estimation du revenu national, Simon Kuznets, a lui-même précisément décrites dans son rapport publié sous le titre « National Income, 1929-32 », publié en 1934 puis dans une actualisation de ce travail, en 1941. Kuznets décrit en effet précisément ce qu'il a décidé de considérer comme devant rentrer dans le revenu national et ce qu'il en a exclu, en tentant de justifier ses choix. Il écrit : « pour ceux qui ne sont pas familiers de ce genre de travail, il est difficile de mesurer à quel point l'estimation du revenu national a été et reste affectée de jugements de valeur implicites et explicites (« National Income and its composition, 1919-1938 », NBER, 1941, Cf. S. Kuznets, 1941, op. cit., p. 5.) Nous avons montré avec Florence Jany-Catrice (2011) comment une partie de ces choix, concernant notamment les activités domestiques, étaient en effet peu justifiables ou ne l'étaient que par rapport au contexte et aux préjugés de l'époque. J'ai aussi tenté de montrer, en m'appuyant notamment sur les importants travaux de Fourquet, comment les choix de conventions de richesse faits juste à la sortie de la Seconde Guerre Mondiale illustraient la nécessité pour le pays de se reconstruire et la priorité donnée à la mise en évidence de l'augmentation de la production matérielle. J'en appelais donc, dans cet ouvrage, et alors même que la critique de la croissance et du PIB avait alors perdu de sa vivacité, à redéfinir le périmètre de la richesse d'une société – donc d'un collectif – et à nous doter de nouveaux indicateurs de richesse.

La thèse que nous développons à l'époque est la suivante : le système de comptabilité nationale est le produit d'une vision du monde et de ce qui compte dans celui-ci, ancré dans un contexte historique précis et issu à la fois de l'économie néo-classique et de la vision keynésienne (Méda, 1999). Les conventions de richesse qui ont présidé à sa création ne prennent pas en compte un certain nombre d'activités, de réalités et de situations qui mériteraient (aujourd'hui) de l'être. Il s'agit notamment d'un système – désormais universel⁷ – qui compte pour zéro les activités les plus essentielles pour la reproduction de la société – les activités domestiques, de care, familiales, politiques, de loisir... (Méda, 1999 ; Jany-Catrice, Méda, 2011) ; qui ne tient pas compte des inégalités dans la production et la consommation ; et qui ne tient aucun compte des dégradations apportées au patrimoine naturel et social à l'occasion de la production et de la consommation. Il est donc urgent de concevoir de nouvelles conventions de richesse, de nouveaux indicateurs susceptibles de mieux prendre en compte ce que nos sociétés considèrent désormais comme partie intégrante de la richesse. Ces derniers devaient permettre, mieux que le PIB et les agrégats issus de la comptabilité nationale, de donner une image plus fidèle de ce en quoi consiste notre « richesse » et d'éviter que ne soit dilapidées, sans que les comptes ne le signalent, les conditions même d'une vie authentiquement sur Terre : notre patrimoine naturel et notre cohésion sociale. Et cela ne peut être fait qu'au terme d'un processus démocratique où la société peut exprimer ce qui aujourd'hui compte pour elle, constitue sa richesse.

Le renforcement de la cause va venir du rapport réalisé par Florence Jany-Catrice et Jean Gadrey à la demande de la Mission Animation de la Recherche de la DARES (dont je suis responsable à l'époque et qui finance des recherches par le biais d'appel à projets de recherche). Gadrey et Jany-Catrice présentent dans leur rapport⁸, rendu en 2003, à la fois une histoire, une enquête et une typologie qui permet de montrer la variété des alternatives à la représentation de la richesse promue par la comptabilité nationale. Les nouveaux indicateurs de richesse sont multiples, les uns purement sociaux, les autres purement environnementaux,

⁷ Le SCN 2008 est publié sous la signature des cinq plus grandes organisations internationales

⁸ <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-indicateurs-richeesse-developpement.pdf>

d'autres mixtes, tantôt monétarisés, tantôt non. C'est le premier panorama aussi détaillé dont on dispose.

Beyond GDP : l'entrée en scène des institutions internationales

Avant la mise en place de la Commission Stiglitz plusieurs signes montrent que les institutions internationales sont en train de bouger sur la question des indicateurs, c'est-à-dire sur la représentation du monde, la nouvelle grille de lecture et d'interprétation censée compléter (ou se substituer à) la comptabilité nationale traditionnelle et notamment le PIB.

En 2000, la Banque Mondiale produit un très important rapport, intitulé *The Quality of Growth*, (qui sera traduit en 2002 en français sous le titre *Qualité de la croissance*) dont le chapitre 2 permet aisément de comprendre la visée : « une croissance économique rapide est généralement considérée comme le principal indicateur du développement, écrivent les auteurs. Pourtant, la mesure de la croissance à l'aune des comptes nationaux est loin de satisfaire tous les spécialistes (...). Plus significatif, à cet égard, est le bien-être social, y compris la consommation, le développement humain et la durabilité de l'environnement, ainsi que leur qualité, leur distribution et leur stabilité. Le plus souvent, la croissance du revenu par tête et les améliorations du bien-être social vont de pair, mais il y a des exceptions. Des divergences importantes entre la croissance et les améliorations du bien-être social peuvent en effet se faire jour lorsque la croissance est instable ou non soutenable ». L'attaque est frontale : exactement sur le modèle des critiques de Tobin et Nordhaus, les auteurs mettent en question l'incapacité du PIB tel que calculé par les comptes nationaux à rendre compte du bien-être social. Plus précisément, après avoir distingué trois types différents d'actifs ou de capitaux, les auteurs dénoncent l'intérêt trop exclusif porté au capital physique au détriment du capital humain et du capital naturel : « l'hypothèse centrale, évaluée empiriquement dans la suite de ce rapport, est que la promotion des investissements adéquats dans toutes les formes de capital incarne une manière d'encourager une croissance plus rapide et de meilleure qualité, ainsi que des améliorations du bien-être social ». La question centrale n'est donc plus de savoir comment obtenir une croissance rapide mais bien une croissance soutenable, la réponse étant claire : « il s'ensuit que la prévention des sous-investissements dans le capital humain et naturel est l'une des manières de promouvoir une croissance rapide et soutenable ».

Ces développements s'inscrivent dans le nouveau cadre théorique formé à la fois par les travaux de Becker sur le capital humain et les travaux de Romer sur la croissance endogène (Jany-Catrice, Méda, 2016). Alors que le processus de croissance risquait toujours, dans les théories précédentes, de se heurter à des limites ou d'être confronté à des rendements décroissants, les théories du capital humain et de la croissance endogène permettent au contraire de le rendre infini. L'idée maîtresse est que la croissance économique provient de l'accumulation de trois facteurs : le capital physique, le capital technologique, le capital humain ; tous les facteurs, notamment le capital humain, sont susceptibles d'accumulation ; le rendement du capital est constant. Le progrès technique n'est donc plus exogène, extérieur au champ de l'activité économique mais endogène, produit par le processus de croissance et permettant en retour de la renforcer. En investissant sans relâche dans le capital humain, la théorie prédit ainsi un processus de croissance auto-entretenu et infini, qui ne rencontre plus aucune barrière.

En 2001, paraît sous la plume du Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement de l'OCDE un rapport intitulé *Du bien-être des Nations*. Le rôle du capital humain et social, qui ne correspond pas aux canons classiques de l'OCDE : il remet en cause le PIB et évoque

la possibilité d'un bien-être collectif, mais soutient lui aussi l'idée qu'il faut passer d'un indicateur de flux à un indicateur de stock et raisonner désormais en termes de « capital », notamment de capital humain et social. Le rapport explique que le bien-être économique ne se résume pas à la mesure du PIB et que ce dernier comprend des activités qui ne contribuent pas directement au bien-être. Les auteurs empruntent à Tobin et Nordhaus la notion de « regrettables » et citent les travaux d'Osberg qui mettent en évidence que le bien-être progresse plus lentement que le PIB. Même s'ils utilisent la notion de capital naturel, les auteurs insistent plus particulièrement sur le capital humain et le capital social dans une conception à la Coleman et à la Putnam, c'est-à-dire une conception qui réduit la cohésion sociale aux relations entre individus⁹.

Cette idée apparaît à la fois parfaitement congruente, à première vue, avec ce que les promoteurs des nouveaux indicateurs de richesse français soutiennent : il faut adopter une comptabilité patrimoniale qui permet de constituer une sorte d'inventaire des « richesses », des quantités et qualités, de manière à mettre en évidence les dégradations et/ou les améliorations de ce patrimoine. Mais elle en est en réalité terriblement éloignée non seulement car elle est très individualiste mais aussi parce qu'elle est encline à estimer monétairement les différentes dimensions de ce capital alors que l'école française des indicateurs de richesse se méfie de la monétarisation, sauf s'il s'agit de prix « politiques ».

Nous n'en sommes pas encore à la proposition d'indicateurs. Celle-ci viendra de la Banque Mondiale, qui travaille depuis plusieurs années à un nouvel indicateur dit de « richesse inclusive » qu'elle promeut dans un important rapport de 2006. Dans l'introduction de celui-ci, intitulé *Where is the Wealth of the Nations ?*, l'ambition est grande : il s'agit ni plus ni moins de faire une évaluation du capital du millénaire (*Millennium capital assessment*). Dans le chapitre 1, il est écrit qu'il s'agit de « produire une estimation de la richesse totale, avec un focus sur les implications d'une telle conception sur les responsables des politiques publiques ». Ce chapitre introduira, précisent les auteurs, « la notion de développement conçu comme un processus de gestion de portefeuille. Certains actifs du portefeuille sont épuisables et ne peuvent être transformés en d'autres actifs que par l'investissement des rentes issues des ressources. D'autres actifs sont renouvelables et peuvent générer des flux de revenus durables. L'analyse économique peut guider les décisions concernant la taille optimale de ces actifs dans le portefeuille »¹⁰.

Les trois types d'actifs ou de capitaux ayant été distingués (capital économique, capital naturel, capital humain), le rapport indique que la principale forme de richesse dans le monde est constituée du capital intangible, c'est-à-dire le capital humain et la qualité formelle et informelle des institutions ». Commentant le rapport en 2006, le journal *Les Echos* résumait ainsi le rapport : « au terme des travaux, il apparaît que le « capital intangible » constitue la plus grande part de la richesse d'une nation. Cet indicateur, qui synthétise le facteur humain (population, degré de formation, savoir-faire...) et institutionnel d'un pays (degré de confiance de la population dans la société et dans les institutions judiciaires, capacité à travailler dans un

⁹ Cf D. Méda, « Le capital social : un point de vue critique », *L'Economie politique*, 2002/2, n° 14, pages 36 à 47 ; Gadrey et Jany-Catrice, qui font une longue analyse de ces travaux, ne partagent pas mon avis. Voir leur rapport à la DARES p. 43

¹⁰ "It introduces the notion of development as a process of portfolio management—a powerful framework for action. Certain assets in the portfolio are exhaustible and can only be transformed into other assets through investment of the resource rents. Other assets are renewable and can yield sustainable income streams. Economic analysis can guide decisions concerning the optimal size of these assets in the portfolio"

but commun, degré de bonne gouvernance...), constitue, au niveau mondial, 77 % de la richesse contre 18 % pour le « capital produit » et seulement 5 % pour le « capital naturel ». Néanmoins, selon le groupe de pays considéré, ces pourcentages diffèrent. Ainsi, pour les pays les moins avancés, le « capital intangible » ne représente que 58 % de la richesse contre 80 % pour les pays de l'OCDE à forts revenus ».

En janvier 2008, lors de sa conférence de presse, Nicolas Sarkozy annonce la mise en place de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Sidérés par cette annonce¹¹, et alertés par Jean Gadrey qui les interroge sur l'opportunité de répondre favorablement à la proposition qui lui a été faite de rejoindre la Commission, les membres du réseau promoteur des nouveaux indicateurs de richesse se constituent officiellement en association en créant le FAIR (Forum pour d'Autres Indicateurs de richesse) qui est censé servir de support à Jean Gadrey, d'une part, et soutenir la nécessité pour cette Commission composée de 25 membres (principalement des hommes et des économistes), de s'ouvrir à la société civile et de discuter de ses propositions avec elle selon l'idée que ce qui compte vraiment doit pouvoir être décidé par les citoyens eux-mêmes, du moins doivent-ils pouvoir donner leur point de vue. (<http://idies.org/index.php?category/FAIR>).

La note de FAIR indique en premier lieu son accord avec le diagnostic : « nous saluons l'avancée réalisée sur le plan du diagnostic. Le rapport de la Commission reconnaît officiellement, non seulement les limites du Produit intérieur brut, mais également les risques que fait courir son usage inconsidéré pour piloter les sociétés ». Le collectif dit ensuite sa déception sur la méthode, c'est-à-dire l'absence de démocratie qui a présidé à la fabrication du rapport : « Notre déception autour de la méthode est à la mesure de leur prestige, de l'importance des travaux qu'elles ont menés pour promouvoir une autre société et un autre usage de l'économie, et des espoirs que nous avons placés dans leur volonté d'ouverture du débat. Amartya Sen n'affirmait-il pas : « le rôle des indicateurs est d'aider à porter ces débats dans l'arène publique. Ce sont des outils pour la décision démocratique » (Le Monde, mardi 9 juin 2009) ? « C'est ce pour quoi la démocratie est faite » ajoutait-il. « Pour discuter du monde que nous voulons ». Pourtant, de débat public sur « le monde que nous voulons », il n'en a été question ni au sein, ni autour de cette Commission. Ou à peine. Aucune consultation publique n'a été véritablement engagée avec la société civile organisée ».

Enfin, FAIR remet en cause les propositions : celle d'adopter des indicateurs de bonheur (« il n'est pas suffisamment rappelé que celles-ci ont, jusque-là, toujours été développées dans le cadre de travaux utilitaristes, fondés sur l'individualisme des "agents". Dans ces conceptions, la notion de "bien commun" est évacuée au profit d'un "bien être individuel ressenti" que chacun chercherait à maximiser » ; et l'épargne nette ajustée : « Mais la préférence et les développements conséquents vont à l'ENA (épargne nette ajustée), un indicateur monétaire créé par la Banque mondiale, et qui entre classiquement dans la « manière de compter » de certains économistes. L'ENA, au demeurant à l'état de vague projet de recherche, est un indicateur à bannir comme futur repère-clef. D'une part, il est incompréhensible par des non-spécialistes et donc inutilisable pour guider démocratiquement l'action publique ou privée. D'autre part, il repose sur une hypothèse inacceptable selon laquelle les trois formes de capital sont interchangeables ou "substituables" : en résumé, ce n'est pas grave si l'on porte gravement atteinte à l'environnement pourvu que les deux autres composantes « compensent ». Les auteurs le savent bien, mais se bornent à annoncer des recherches à venir pour lever cette "imperfection" ».

¹¹ Nicolas Sarkozy n'avait jamais évoqué cette idée alors que Ségolène Royal avait commencé à remettre en cause la religion de la croissance lors d'un débat de la primaire

Après la Commission Stiglitz, se dévoile au grand jour une compétition internationale féroce entre les organisations internationales pour produire le nouvel indicateur de référence qui traduira la nouvelle vision du monde, la nouvelle grammaire internationale, la nouvelle conception de la richesse. Les années qui suivent vont en effet connaître une floraison d'indicateurs : l'OCDE ouvre le bal – dès avant le rendu du rapport de la Commission Stiglitz – avec le Better Life Index. Installé sur le portail de l'OCDE, il permet à chacun de se situer, y compris dans les différents pays, en jouant avec les différentes variables. Va suivre quelques temps après l'IWI de la Banque Mondiale, - dont les fondements épistémologiques seront passés au crible par l'article de Géraldine Thiry et Philippe Roman (2016) – puis le Social Progress Index produit par la Commission européenne. Le FAIR va inlassablement analyser et montrer les graves limites de ces différents indicateurs qui se caractérisent pour la plupart par une grande insuffisance de la prise en compte des questions environnementales et, comme les premières tentatives de la Banque Mondiale ou de l'OCDE, par une conception faible de la soutenabilité : autrement dit, la plupart des indicateurs, lorsqu'ils ne se limitent pas à mesurer la satisfaction de vie, sont construits sur le postulat que la diminution du « capital naturel » est compensée par l'augmentation du « capital humain ». La monétarisation, la substituabilité des différents capitaux et surtout l'importance accordée au capital humain sont rétrospectivement la marque de fabrique de toutes les tentatives que tentent d'imposer les institutions internationales depuis les années 1990. Comme cela a déjà été dit, ces tentatives sont totalement congruentes avec la thèse de la croissance endogène et l'idée que c'est désormais de l'innovation dans le capital humain que viendra la croissance. Or, comprenons le bien, ces thèses ne signifient rien d'autre que ceci : le génie humain est tel que si nous détruisons le monde naturel qui nous supporte, nous serons capables d'en reconstruire un, artificiel, capable de nous donner les mêmes doses de satisfaction (Méda, 2013). Autrement dit encore, la dégradation du capital importe peu si le capital que nous transférons aux générations futures comprend plus de capital humain... Cette conception est la traduction de la théorie économique héritée notamment de Solow et Hartwick. Elle reste aussi enfermée dans des préjugés qui interdisent notamment de considérer qu'une société ou un groupe peut avoir un bien commun (la qualité de son air, sa cohésion sociale, son niveau d'inégalités) susceptibles de faire l'objet de mesures physiques simples (Gadrey, 2010 ; Jany-Catrice, Méda, 2011 ; Méda, 2013 ; Jany-Catrice, Méda, 2016). Les nouveaux indicateurs de richesse promus par les institutions internationales ne sont que la traduction des nouvelles théories du capital humain, de la croissance endogène et de la qualité de la croissance. Contrairement au mouvement français des nouveaux indicateurs de richesse, cette idéologie continue à croire fermement à la croissance et vise à sauvegarder celle-ci.

L'échec de l'institutionnalisation des nouveaux indicateurs à la française

Le 29 janvier 2015, la députée écologiste Eva Sas présente une proposition de loi visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques, qui comporte un article unique : « Le Gouvernement remet annuellement au Parlement, le premier mardi d'octobre, un rapport présentant l'évolution, sur les années passées, de nouveaux indicateurs de richesse, tels que des indicateurs d'inégalités, de qualité de vie et de développement durable, ainsi qu'une évaluation qualitative ou quantitative de l'impact des principales réformes engagées l'année précédente et l'année en cours et de celles envisagées pour l'année suivante, notamment dans le cadre des lois de finances, au regard de

ces indicateurs et de l'évolution du produit intérieur brut. Ce rapport peut faire l'objet d'un débat devant le Parlement »¹². La proposition sera définitivement adoptée le 2 avril.

Une véritable brèche est donc cette fois introduite dans le mur compact de la domination du PIB : l'article est suffisamment large pour admettre des mises en œuvre variées mais adéquates avec les propositions portées de longue date par le FAIR. La proposition a d'ailleurs été portée par une membre de EELV qui connaît très bien l'ensemble des protagonistes et s'est appuyée sur leurs travaux ainsi que sur des auditions. Mais le diable niche dans les détails car il s'agit désormais de définir quels sont les indicateurs qui feront l'objet d'un suivi. En effet, les deux propositions de loi diffèrent grandement à ce sujet et « derrière ces deux lois, ce sont deux philosophies différentes qui sont présentes » (Florence Jany-Catrice, Dominique Méda, 2016).

Au terme de quatre réunions non consensuelles, dix indicateurs sont arrêtés parmi lesquels ne figure par exemple pas l'indice de santé sociale. Au lieu de cela, la dette publique a été réintroduite, sous prétexte de soutenabilité. Par ailleurs, du point de vue de la méthode, rien n'est dit de la façon dont ces dix indicateurs vont être articulés : c'est certes seulement un tableau de bord et non un indicateur synthétique mais on ne voit pas ce qu'un tel tableau va pouvoir produire comme dynamique. On se trouve donc face à un tableau d'indicateurs qui n'ont plus grand chose à voir avec « quelques indicateurs » susceptibles de jouer le rôle d'alerte sur les évolutions de l'environnement ou de la cohésion sociale. Il s'agit bien d'un véritable échec, renforcé par le fait que le débat prévu par Eva Sas sera totalement inexistant et que les rapports suivants ne seront publiés qu'avec beaucoup de retard et dans une indifférence générale. L'institutionnalisation des nouveaux indicateurs de richesse est un échec retentissant ou plutôt silencieux.

Pourtant rien n'est perdu : dans la dernière livraison de l'Insee méthodes, publié en juin 2019, « Vertus, limites et perspectives de la comptabilité nationale », qui rassemble les contributions présentées lors du 16ème colloque de l'Association de Comptabilité Nationale, André Vanoli présente un ensemble de réflexions sur les liens entre économie et nature très passionnants qui pose directement la question de l'opérationnalisation d'un réencastrement de l'économie et des pratiques sociales dans un ensemble plus large, la biosphère, ou la Nature, que nous continuons à dégrader de façon de plus en plus nette et qui mettent en péril la possibilité même de la permanence de conditions de vie authentiquement humaines sur Terre non seulement pour les générations futures mais aussi pour les générations présentes. La question d'une éventuelle unité de mesure alternative à la monnaie est posée de manière de plus en plus sérieuse, à quoi on peut suggérer de répondre : le carbone, puisque continuer d'émettre du CO₂ qui s'accumule dans l'atmosphère est le danger le plus grave que nous courrons actuellement. Dès lors, comme le petit courant français des nouveaux indicateurs le suggère depuis longtemps, une comptabilité carbone qui permettrait d'enserrer dans des normes strictes la production des individus, des organisations et des Nations, tout en assurant une forme de rationnement égalitaire grâce à l'indice de santé sociale réactualisé par Florence Jany Catrice serait de nature à relativiser l'importance du PIB tout en permettant à l'humanité de continuer à répondre aux besoins sociaux de tous. Ainsi, au-delà de la grande séparation Nature Culture pourrions-nous repenser les fondements même de nos sociétés et de nos disciplines.

Références bibliographiques

Arkhipoff O., « Peut-on mesurer le bien-être national », *Economie et statistique*, 1976

Banque Mondiale et al., *Qualité de la croissance*, De Boeck Supérieur, 2002

Biausque V., Muller P., (coord.), « Vertus, limites et perspectives de la comptabilité nationale », Actes du 16e colloque de l'Association de Comptabilité Nationale, Insee Méthodes, n° 134, juillet 2019

Fourquet F., *Les Comptes de la puissance. Histoire politique de la comptabilité nationale et du plan*, Encres, Éditions Recherches, 1981, p. xix.

Forum pour d'autres indicateurs de richesse (FAIR), *La Richesse autrement*, Alternatives économiques Poche, n° 48, mars 2011

Gadrey J., *Adieu à la croissance*, Les petits matins, 2010

Gadrey J., « Les conventions de richesse au cœur de la comptabilité nationale. Anciennes et nouvelles controverses », in François Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte, coll. « Recherches », 2006, pages 311 à 324

Gadrey J. et Jany-Catrice F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Repères, La Découverte, 2005 (4è ed. 2016)

Jany-Catrice F. et Méda D., « Le rapport Stiglitz et les limites de l'expertise », *note de travail de l'IDIES*, n° 14, 2011

Jany-Catrice F., Méda D., *Faut-il attendre la croissance ?*, La Documentation française, 2016.

Kuznets S., « National Income, 1929-1932 », National Bureau of Economic Research (NBER), 1934 ; « National Income and its composition, 1919-1938 », NBER, 1941.

Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W., *The Limits to Growth*, Universe Books, 1972.

Méda D., *Qu'est-ce que la richesse?*, Aubier, "Alto", 1999, rééd. Flammarion, et "Champs"; *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*. Champs Actuel, 2008.

Méda D., *La mystique de la croissance. Comment s'en libérer*, Flammarion, 2013

Nordhaus W. et Tobin T., « Is Growth Obsolete? » in *The Measurement of Economic and Social Performance, Studies in Income and Wealth*, National Bureau of Economic Research, vol.38., 1973

OCDE, *Du bien-être des Nations. Le rôle du capital humain et social*, Paris, 2001

Sas E., Rapport fait au nom de la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur la proposition de loi visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques (n° 2285), 2015

Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.P., *Rapport sur la mesure des performances économique et du progrès social*, 2009

World Bank, *Where is the Wealth of the Nations ? Measuring Capital for the First Century*, 2006

Chapitre 2 - Sur les refondations des tableaux de bord des entreprises pour participer et piloter la transition écologique et sociale

Dorothee Browaeys¹³

Bonjour à tous. Merci de cette invitation, nous allons intervenir avec Jean-Paul Karsenty pour vous faire part d'un itinéraire plutôt que de résultats ou de choses extrêmement précises, un itinéraire ancien. Biologiste de formation, j'insisterai sur la question des limites du vivant, de la menace sur le vivant. J'ai publié il y a deux ans un livre "*L'Urgence du vivant. Vers une nouvelle économie*" parce que les seuils, les questions d'irréversibilité quand on est face au vivant sont bien plus complexes et permanentes pour notre futur que simplement la question carbone. Rappelons que le gaz carbonique est étroitement dépendant de la vie biologique. Un exemple : si vous n'avez plus de plancton dans les océans vous n'aurez plus les puits de carbone. Il y a des interdépendances entre les gaz à effet de serre et l'état de la biosphère comme vous allez le voir.

Quelle est notre implication sur ces sujets ? Après avoir été journaliste pendant trente ans, j'ai fondé VivAgora en 2003 pour mettre en débat les enjeux sociaux des technologies. C'est important car, comme vient de le dire Dominique Méda abondamment, ces questions de valeur collective sont affaires de débat. Dès les années 60, le livre "*Le Printemps silencieux*" de Rachel Carson, témoignait de tensions extrêmement vives sur les développements techniques alors même que les choix d'innovation étaient souvent décrits comme « naturels », comme quelque chose d'inéluctable.

Jusqu'en 2013, VivAgora a permis de développer le questionnement et le débat public sur les choix techniques. Puis en 2018, plusieurs anciens de VivAgora ont lancé TEK4life pour accompagner les acteurs dans une mise en compatibilité de leurs activités avec le vivant. En effet, tout n'est pas compatible avec tout, ne cesse de répéter. Aurélien Barrau ne cesse de le répéter. Il s'agit d'envisager la réorientation de nos activités industrielles, agricoles et sociales pour rendre notre développement soutenable, selon une « soutenabilité forte » dont a parlé Dominique Méda.

L'enjeu est, ni plus ni moins, de maintenir l'habitabilité de la Terre. Ce dernier est notre affaire commune, qui ne concerne pas spécifiquement le monde associatif, les pouvoirs publics, les industriels ou d'autres acteurs. Il s'agit d'une « affaire commune ». De ce fait, nous devons nous mettre d'accord sur des boussoles, des tableaux de bord et donc les indicateurs qui garantissent les fonctions des écosystèmes.

Permettre la régénération de la biosphère est une affaire complexe, car cela ne se limite pas à des additions. Il faut considérer toutes les interactions. Par exemple, entre les abeilles et les fleurs, c'est non seulement du miel mais c'est aussi la production de la pollinisation qui est concernée. Je vous invite à aller voir le rapport de l'OCDE pour le G7 Environnement qui chiffre les niveaux de perte écosystémique phénoménaux qui sont actuellement constatés, atteignant des milliers de milliards chaque année. Ce rapport conclut qu'il n'y a plus de possibilité de performance économique sans performance environnementale et sociale.

¹³ Présidente de Tek4life (<https://tek4life.eu/>)

La ligne d'action de TEK4Life, est de travailler sur une sorte d'alignement entre intérêts privés, intérêts publics et intérêts communs. Dans cet état d'esprit, nous mettons en place des communautés multi acteurs, « communautés apprenantes », constituées d'acteurs qui n'ont pas tous les mêmes compétences, ni les mêmes visions, mais qui cherchent à répondre à des défis de transformation systémique.

Dans le moment où nous sommes, avec la pandémie qui remet en cause bien des choses, l'aspiration à une sorte de « reset » est très tangible. La nécessité se renforce dès lors que l'on prend la mesure de la zone critique (notre atmosphère) où nous vivons et souvent décrite par Bruno Latour. Nous faisons face à des phénomènes critiques, et il s'agit de nous situer de manière raisonnable dans cet « espace vital » à la surface du globe, qui est le fruit de l'évolution du vivant sur Terre. Trois milliards d'années, qui nous ont permis de nous mettre dans un environnement avec de l'oxygène qui n'existait pas à la création de la Terre, c'est donc la vie qui entraîne la vie.

Bruno Latour considère que « Gaïa », incarnée par le globe terrestre, ne suffit pas nous sensibiliser à la fragilité de la « zone critique » qui nous abrite, qui permet notre destin commun. Il faut prendre conscience de la vulnérabilité de nos existences et de l'interdépendance entre les êtres. Nous découvrons les limites planétaires et le plancher de nos besoins sociaux, comme l'illustre le fameux *donut* cher à Kate Raworth (La théorie du Donut).

Depuis le premier Sommet de la Terre de Rio 92, quantité d'alertes ont été données sur la dégradation de notre environnement ,quantité d'efforts ont été menés pour « limiter les dégâts » (les actions RSE, les déclarations ESG, l'innovation responsable...).

Nous n'arrivons pas à **intégrer** la préoccupation environnementale qui nous met en alignement, en cohérence avec notre manière d'habiter le monde.

Je cite souvent cette phrase d'un ancien président d'Exxon (cf page 6 annexe) « *le socialisme s'est effondré parce qu'il n'a pas laissé le marché dire la vérité économique. Le capitalisme peut s'effondrer parce qu'il ne permet pas au marché de dire la vérité écologique* ».

Si l'on veut « tenir compte de cette vérité écologique, cela implique de la traduire dans les éléments comptables des organisations. Or aujourd'hui, la comptabilité ne donne pas une image fidèle de l'activité industrielle, comme le souligne rapport Notat-Sénard.

TEK4life est mobilisée sur cet enjeu depuis 3 ans. Au départ, nous avons réalisé des forums sur le financement de la transition bio-économique. Nous avons identifié un enjeu majeur : Si nous passons d'une économie fossile à une économie biosourcée, comment garantir la régénération des écosystèmes dont nous dépendrons ? La question comptable (comme système de description de la valeur) est apparue comme cruciale.

Or la compréhension du sujet comptable est apparue comme très insuffisante dans la société : il y avait un besoin très important d'acculturation, de pédagogie. C'est pourquoi nous avons organisé le tribunal pour les générations futures : Changer la comptabilité pour sauver le vivant ? (Format inventé par Usbek&Rica (voir annexe page 7) le 30 septembre 2019.

Celui-ci a permis, avec une pédagogie assez ludique, de faire comprendre un certain nombre de points clés à partir d'une analyse critique de la méthode CARE, proposée par Jacques Richard pour prendre en compte les impacts environnementaux (cf

<https://tek4life.eu/index.php/comptabilite-ecologique/30-septembre-2019-tribunal-pour-les-generations-futures-peut-on-subvertir-les-normes-comptables>) Cet événement a été un moment de bascule pour un certain nombre d'acteurs présents, beaucoup d'acteurs industriels, de la RSE notamment, qui ont répondu "Oui, nous voulons qu'il y ait une suite à cette sensibilisation, nous voulons être partie prenante d'un changement dans les principes de la comptabilité ». Ils ont rejoint l'Alliance [ComptaRegeneration2020](#) que nous avons lancée en décembre l'année dernière.

Qu'est-ce que cette Alliance ? L'ACR est une communauté apprenante composée de sept collègues que je ne détaillerai pas ici mais où figurent des ingénieurs du chiffre, des entreprises financières et non financières, des ONG, des pouvoirs publics, les Générations futures, (voir annexe page 8 où je cite quelques noms d'entreprises qui coopèrent).

Celle-ci est conçue comme un accélérateur pour la transition comptable des organisations, allant dans le sens d'une « soutenabilité forte » de leurs activités. Cette « soutenabilité forte » est un point d'attention qu'Alexandre Rambaud – membre de l'Alliance – pointe régulièrement car c'est un cap qui est source de controverses. La durabilité forte c'est en effet de définir les niveaux de préservation très en amont pour que les indicateurs soient cohérents avec la vision, l'ambition en fait, de l'entreprise.

L'ACR s'est réunie six fois depuis un an, Elle se questionne sur les systèmes d'information fiables capables de « rendre compte » des questions de biodiversité, de résilience, des questions locales, avec toute la complexité du sujet. Des questionnements émergent notamment le rapport à la performance, la question de l'intégration des externalités, les analyses de la pratique des déclarations extra financières des entreprises. Progressivement nous sommes amenés à faire le portrait de l'entreprise contributive, c'est-à-dire à sortir de sa stricte vision du profit comme unique objectif. Nous travaillons à expliciter, à rendre visibles les efforts qu'une organisation peut faire pour participer au maintien de nos équilibres vivants dans tous les sens du terme.

La comptabilité n'est pas seulement une affaire d'indicateurs, de métriques. Elle oblige à réfléchir aux finalités des entreprises. L'intervention d'Armand Hatchuel¹⁴ lors de nos sessions a souligné qu'il faut désormais articuler rationalité et responsabilité pour restaurer l'action collective¹⁵.

D'autres experts extérieurs ont présenté des manières d'appréhender la biodiversité (avec le Global Biodiversity Score¹⁶) ou la performance des entreprises (avec la NEC initiative de Sycomore Asset Management). Pour tenir compte du vivant, certains auteurs se réfèrent à des propriétés uniques du vivant comme la relation ou la résilience¹⁷. Ainsi Gaël Giraud et Cécile Renouard ont proposé un index relationnel¹⁸, qui permet notamment de comparer les pays les

¹⁵ Exit to the past and voice for the future. Armand Hatchuel, Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective, ev. Fr. Gest.- Volume 45, Numéro 285, novembre-décembre 2019 - <https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2019/08/rfg00395/rfg00395.html>

La recherche en stratégie et management. *Exit, voice or loyalty?*

¹⁶ <https://www.mission-economie-biodiversite.com/actualites/presentation-du-global-biodiversity-score-fonctionnement-application-et-socle-commun>

¹⁷ Voir L'Urgence du vivant, vers une nouvelle économie, Dorothée Browaeys, Editions François Bourin, 2018

¹⁸ *Relational Capability: A Multidimensional Approach* Raphaële de la Martinière, Gaël Giraud, Héléne L'huillier, Cécile Renouard, Camille Sutter, Ferdi Document de travail I15 1 juillet 2013

uns par rapport aux autres (en fonction des capacités relationnelles plus ou moins développées). De même qu'il y a des auteurs qui développent un indicateur de résilience.

Pourquoi citer ces deux exemples ? , Parce que, avec mon bagage de biologiste, je continue de m'interroger sur la pertinence de ce qui va compter pour la survie des espèces, ce qui traduit la valeur de la biodiversité.

Vous comprenez bien pour que le vivant perdure, il faut des continuités territoriales, de la ressource en eau, des températures qui soient correctes, beaucoup de conditions qu'on n'arrivera pas à appréhender avec uniquement un indicateur agrégé de capital naturel. Des outils nombreux et proposant des approches diverses ont été développés. On distingue :

- des outils cartographiques d'aide à la décision qui prennent en compte la biodiversité,
- des outils qualitatifs et quantitatifs d'aide à la décision, comme ceux donnés par le cadre comptable Natural Capital Protocol (<https://www.wavespartnership.org/en/knowledge-center/natural-capital-protocol>).
- des outils monétaires d'aide à la décision, des outils de performance écologique absolue,
- vous voyez bien tous les niveaux retenus dans les travaux des One Planet Summit (<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/climat-et-environnement/la-lutte-contre-le-changement-climatique/le-mouvement-one-planet/>) sans compter les outils de comptabilité intégrée !.

Au sein de notre Alliance-ComptaRegeneration2020, une question majeure est posée : "Comment pouvons-nous structurer l'information pour organiser les responsabilités ? Pour que chacun « fasse sa part » ?

Divers témoignages ont donné des éléments de réponse, ancrés dans des retours d'expériences. Veolia développe des approches de performance multidimensionnelle (selon la terminologie d'Antoine Frerot) avec 18 indicateurs. Danone a mis en place une comptabilité carbone avec une prise en compte du « scope3 » c'est à dire tous les impacts externes liés à l'approvisionnement ou aux clients (<https://www.novethic.fr/lexique/detail/scope-3.html>). Pour l'activité de l'entreprise Danone, ces émissions externes (représentent pratiquement 95 % de son impact carbone.

Chapitre 2 (suite) - Sur les refondations des tableaux de bord des entreprises pour participer et piloter la transition écologique et sociale Jean-Paul Karsenty¹⁹

Le sujet de cette Journée d'études est : « Comment suivre la prise en compte dans les stratégies des organisations des impacts de leurs activités sur la transition écologique et sociale ? ». Dans ce cadre, il nous a été demandé de traiter le sujet relatif aux « refondations des « tableaux de bord » des entreprises pour participer à (et piloter) la transition écologique et sociale ».

Dans l'idéal, on devrait pouvoir, sans restriction aucune, poser à tout décideur de toute entreprise²⁰ la question suivante :

« *Quelles transformations concrètes apportez-vous aux systèmes d'information de l'organisation dont vous avez la charge de façon à garantir à vos décisions une concordance urgente au « régime de transition écologique », transformations que vous apprécierez vous-même à l'aune des grandes fonctions de la comptabilité?* »

Que sont “les systèmes d'information” ?

Lato sensu, les systèmes d'information sont des lieux, des moments et des fonctions internes à la vie de l'entreprise qui irriguent et donc inspirent en permanence leurs décisions: les lieux de décision (CODir, CA, DAF,...) bien-sûr, d'expression (communication), de dialogues et de réunions (instances syndicales, de personnel etc.), mais aussi les grandes fonctions : financière; production; achats et clients; méthodes, recherche, innovation ou marketing, voire les fonctions formation ou recrutement, etc... Il s'agit là de systèmes plus ou moins intégrés de « tableaux de bord » pour l'action.

Or, tout élément de ces systèmes d'information devrait être éclairé par les « grandes fonctions » de la comptabilité. Mais alors...

Que sont les « grandes fonctions » de la comptabilité ?²¹

« *Que prendre en compte désormais ?* », autrement dit quel paysage d'enjeux et de défis à venir (inspiré par des représentations, des « imaginaires », des « visions » -; par des volontés à affirmer ; enfin par des intérêts à défendre) l'entreprise souhaite-t-elle mettre en avant? Bref, quel avenir « cadre-t-elle » qui traduise tout à la fois ce « qui vaut pour elle et qu'elle veut promouvoir et rendre visible » tout en garantissant la liberté des générations à venir?

Exemple de paysage d'enjeux et défis, celui choisi à l'ACR2020 : «protéger l'habitabilité de la planète en sauvegardant «le vivant», et ce, dans l'urgence!

¹⁹ Co-fondateur de TEK4life.

²⁰ Décideur de toute entreprise, mais la question vaudrait également pour toute puissance publique ou encore toute association de citoyens organisés.

²¹ Leur typologie m'a été inspirée par une intervention d'Alexandre Rambaud devant l'ACR 2020; mais je m'empresse d'affirmer que je ne l'engage en rien par le raisonnement qui suit.

«*De quoi être comptable désormais?*», autrement dit quels engagements cette entreprise prend-elle dans la construction d'un tel avenir dans le champ des moyens qu'elle rassemble pour gérer et sa responsabilité et son efficacité?

Exemple de type d'engagements, celui de l'ACR2020 : la recherche des formes de la soutenabilité forte pour servir l'habitabilité de la planète.

«*Rendre compte de quoi, et à qui désormais?*», autrement dit quels efforts de contribution et/ou quels résultats cette même entreprise fait-elle valoir, et auprès de qui et, au fond, au sein de quel nouveau «contrat social et politique» souhaitable lié à cet avenir?

Exemples de type d'efforts, de contribution ou de résultats inscrits dans un contrat explicite ou non : prix sur des marchés ; justice sociale ou de « devoir-être »; conformité à des vérités scientifiques etc.; le tout dans des « contrats » renouvelés: avec des voisins/ dans un cadre de division internationale des efforts/ d'une configuration de «dette» à l'égard de la nature/....

A partir de là, on voit que se dessine une dimension citoyenne à l'entreprise, donc, aux prises avec les autres acteurs de la société et de ses organisations privées, publiques, communes, dans une «co-construction démocratique » autorisant/obligeant à des dialogues, coordinations, coopérations, à des négociations, et plus uniquement à des confrontations abstraites de technologies bilancielle via des Commissaires aux Comptes et des Auditeurs. Ces 3 fonctions de la comptabilité posent inévitablement la question de la confiance.

«*Comment compter désormais ?*», autrement dit quels instruments doit mettre en place cette entreprise pour lui assurer une « bonne gestion », mutuellement reconnue, eu égard aux enjeux et défis, aux engagements, enfin aux efforts et résultats à faire valoir? Ces instruments seront alors les modèles, méthodes, outils, indicateurs, critères... de performance qui vont inspirer la fabrication opérationnelle des systèmes d'information de l'entreprise.

Exemples de types d'instruments à mettre en place : des modèles de croissance alternatifs pour juger de la richesse collective ; des technologies financières du genre de la plateforme Aladdin de Black Rock pour les entreprises ! ; de « coût de maintien » du capital environnemental relatif à tout geste perturbateur; de gestion locale des biens communs par la loi;...

Voilà, je viens de décrire une démarche susceptible de faire évoluer les systèmes d'information internes aux entreprises à la lumière des grandes fonctions de la comptabilité. De fait, elle encouragerait et nourrirait tant les débats d'orientation internes qu'externes, ie les débats citoyens !

J'aurais pu décrire la démarche complémentaire qui vise à faire évoluer les normes comptables des entreprises elles-mêmes (mais vous avez consacré une bonne partie de votre journée de février à cela; aussi, je me contente de vous renvoyer à l'excellente Tribune dans le Monde du 17 septembre dernier où ses signataires proposent de fusionner les informations financières, sociales et environnementales des entreprises en un seul document comptable, la «déclaration de performance intégrée» afin de faciliter la mutation de leurs «modèles d'affaires»). Ces deux démarches devraient aller de pair et se renforcer mutuellement !

Pourquoi ? Parce que les normes comptables sont des instruments de rétrospection et qu'elles doivent dessiner le plus vite possible les récits rétrospectifs d'un « régime de transition écologique » (que nous appelons de nos vœux) et parce que les systèmes d'information sont des instruments de projection et qu'ils doivent engendrer les récits prospectifs de ce régime de transition écologique. Rétrospection et projection, deux démarches à conduire en parallèle !

Avant de terminer...

Y-a-t-il néanmoins des limites souhaitables à une telle dynamique ? Oui. Une dynamique qui conduit à une comparabilité illimitée des performances n'est légitime que dans la perspective d'un monde unique et globalisé, sans autre respiration possible; perspective qui traduit, pour l'essentiel, l'intérêt du monde financier actuel, prêteur qui a besoin qu'on lui propose des repères lui désignant les investissements à opérer, repères souvent passifs (via une gestion indicielle) et massifs (sans choix diversifiés), enfin, renforcés par une numérisation conduite à marche forcée. Or, tout cela est finalement éloigné d'un « régime de transition écologique » !

Y a-t-il des limites à une telle dynamique dont, en revanche, on se passerait bien ? Oui. Le secret industriel, lequel – on n'en parle que rarement, et pourtant...! - est fort structurant et ne permet pas toujours d'évaluer et de comparer, y compris d'un point de vue comptable. Faudra-t-il en passer par des limitations à la liberté d'entreprendre inspirées par une écologie « injonctive » selon les uns, responsable, pour les autres ?

Malgré ces deux restrictions, pour autant, vous voyez, on peut avancer !

Il faut positionner d'emblée l'entreprise dans la responsabilité de se situer « en régime de transition écologique » avec les enjeux et les défis qu'elle définit elle-même, avec les engagements qu'elle définit elle-même, avec les efforts et les résultats qu'elle définit elle-même et pousser à l'aggiornamento de ses systèmes d'information internes pour faire advenir de nouvelles normes comptables, et inversement » ...

...C'est une façon d'envisager « les entreprises responsables de demain », c'est à dire en « régime de transition écologique » ... c'est une façon de passer de l'étape de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises) à la RME (Responsabilité morale des entreprises) pour reprendre exactement l'injonction lancée à ses homologues en début d'année par Patrice Bonnifet, le Président du Club des directeurs de développement durable des grandes entreprises françaises. Chiche !

Chapitre 3 - Discussions et commentaires sur ces refondations

Mutiah Yoganathan²²

Je me permets tout d'abord de faire quelques remarques par rapport à ce que Dominique Méda nous a dit. Il y a plus de quinze ans, les indicateurs de richesses étaient déjà au coeur des débats. Il faut désormais rajouter les indicateurs pour piloter la transition sociale et écologique au niveau des entreprises, des collectivités territoriales et des autres organisations. Les travaux pour cela ont commencé il y a quelques années. Mais pour réaliser cette transition, nous avons besoin de trouver les mots adéquats pour sensibiliser tout le monde. Aujourd'hui il est plus utile de parler du bien-vivre que de bien-être : le « bien-vivre » implique la reconnaissance de la responsabilité de chacun(e), alors que la notion de bien-être est rattaché à l'individualisme et à la société de consommation.

La recherche des indicateurs doit aussi tenir compte du point de vue des peuples habitant ailleurs qu'en Europe, au Canada et aux Etats-Unis, et notamment des peuples que l'on qualifie d' « indigènes ». Les cultures traditionnelles de ces peuples sont fondées sur des visions cosmologiques qui ne permettent pas de réduire la nature (ou la biodiversité) à une ressource ou à un fournisseur de "services écosystémiques".

Nous sommes des êtres conditionnés. Peut-on voir la réalité sans les filtres de nos conditionnements socio-culturels ? Ce qui existe est la Terre et les différentes formes de vie sur cette terre. En raison de la domination des formes de vie non-humains par des humains, nous avons tendance à qualifier de "nature" ou de " l'environnement" le non-humain. Le récit dominant ainsi que le ressenti de la majorité de la population est que l'humain est à l'extérieur de la nature.

Mais nous faisons bien partie de cette nature, du vivant. La nature n'est pas une entité figée. Les formes de la vie sont devenues de plus en plus complexes et il n'y a aucune raison de penser que l'espèce humaine est l'aboutissement de l'évolution.

Considérer que la nature et l'humain sont des capitaux est une perception erronée résultant de la colonisation de notre imaginaire par l'idéologie capitaliste.

Nous avons un retard énorme en matière de la transition sociale et écologique, qui sont indissociables l'une de l'autre. Les concepts et le système comptable utilisés à travers le monde, y compris le concept du capital, ont été développés pour servir le capitalisme financier.

Mais même si on accepte les concepts du capital humain et du capital naturel, il est contre-productif de les mettre au même niveau que le capital financier. Ce dernier doit être considéré seulement comme un outil.

Une comptabilité écologique ne peut être développée que si on la fonde sur le caractère dynamique du vivant et sur la qualité des relations entre le non-humain et l'humain et entre les humains. Tout n'est pas chiffrable et à plus forte raison monétisable.

Pour déterminer des indicateurs pour la transition on doit partir de l'existant, interroger les significations sociales et écologiques des éléments de la comptabilité financière. Du point de vue des représentants du capital financier, les impacts sociaux et environnementaux sont des " externalités ". Dans cette vision, ce qui est central, c'est la finance. C'est donc totalement anti-écologique.

²² De l'entreprise à mission Métamorphose. Voir <https://metamorphose.link/>

Pour mettre en oeuvre la transition sociale et écologique, il faut construire en parallèle à la comptabilité existante sans adopter ses concepts.

Le capitalisme est un système de domination qui secrète des inégalités extrêmes. L'idéologie capitaliste repose sur la croyance que ce système est naturel et éternel.

Quelques remarques maintenant sur la prise en compte de l'impact des activités économiques sur le vivant comme le proposent à juste titre Dorothée Browaeyns et Jean Paul Karsenty. Cette entreprise est certes tout à fait nécessaire mais on doit faire attention à ne pas retenir d'hypothèse fondée sur une perception qui « chosifierait » la nature et l'humain. La nature (tout ce qui existe y compris l'humain) n'est pas une entité figée mais un ensemble de flux et de processus : création et destruction de formes de plus en plus complexes.

L'humain n'est ni un capital (à conserver par des réparations) ni une ressource à valoriser (marchandiser). Les méthodologies comptables fondées sur les notions des trois capitaux (financier, humain et naturel) restent largement les produits d'un imaginaire collectif forgé dans l'univers du capitalisme des sept dernières décennies. Cette approche peut-elle servir à piloter la transition sociale et écologique ? Je ne le crois pas. Une véritable transition sociale implique de changer les ressentis, les mentalités, les relations et les structures sociales... alors que l'extension de la notion du capital à l'humain et au vivant conduit plutôt à un renforcement de l'idéologie capitaliste passée.

Chapitre 4- Sur les attentes et les pratiques en matière de transition écologique et sociale des collectivités territoriales : le cas de la métropole de Lille²³

Christiane Bouchart²⁴

Éléments de contexte. En tant qu'écologiste je me suis souvent positionnée dans les débats métropolitains au prisme de la portée de certaines politiques en particulier, de leur impact sur le territoire. Dans la lignée de l'intervention lors du débat d'orientation budgétaire, nous avons marqué un tournant, celui du budget climatique.

Alors, de quoi s'agit-il, au-delà de la formule ?

Il s'agit, en premier lieu, parce que c'est le premier pas à faire, de l'enjeu du désinvestissement : désinvestissement des énergies fossiles, pour réinvestir dans des investissements verts. Fonds de pensions, assurances, contractualisations bancaires.... Indirectement, la Métropole Européenne de Lille (MEL) contribue, ou non, à financer les énergies fossiles, le charbon, l'extraction pétrolière, et invalide donc potentiellement ses efforts en matière d'énergies renouvelables.

L'Assemblée Métropolitaine n'a pas émis de vœux sur le désinvestissement carbone, mais bien au-delà de ces déclarations d'intention, l'objectif est notre capacité à identifier si nos flux financiers, d'une manière ou d'une autre, contribuent aux énergies fossiles, et donc à pouvoir les re-flécher vers des investissements verts.

En second lieu, les élu(e)s ont désormais, en appui de leurs décisions, un plan pluriannuel d'investissement. Ce PPI sert de support pour débattre collectivement de nos priorités d'investissement, de leur portée, de leurs impacts, et ce plus particulièrement en matière de transition écologique. Dans le contexte de demande renforcée de plus de justice sociale, demandons-nous, au sujet de ce PPI, dans quelle mesure les investissements sur les infrastructures de transport sont suffisants pour répondre aux ambitions que nous avons pour les mobilités et les alternatives dans notre Métropole ? La réponse est négative, manifestement – sinon nous ne souffririons pas de cette congestion, ni de ces polluants.

Mais cela est vrai pour l'ensemble des lignes de notre budget : à quel point nos grandes lignes de dépenses, en aménagement, développement économique, déchets, eau et assainissement... sont-elles aujourd'hui des contributrices de la transition écologique ?

La réalité est que nous n'avons pas tous les outils pour faire ressortir la réalité des impacts de nos choix, que nous n'avons pas le référentiel partagé, la grille de critères pour aider à une décision entièrement éclairée, et transparente. Un tel référentiel est aussi à construire. J'espère que nous y arriverons, dans le cadre des travaux du PCAET²⁵. Car, à défaut, je peux

²³ Le diaporama présenté le 14 Octobre 2020 par Mr Jérémie Crépel de la Métropole Européenne de Lille est donnée dans l'annexe au présent compte rendu.

²⁴ Vice-Présidente en charge du Développement Durable, Métropole Européenne de Lille.

²⁵ PCAET Plan climat air énergie territorial , cf <https://www.ademe.fr > elus-lessentiel-a-connaître-pcaet>

vous l'affirmer : sans de tels outils, nous continuerons à essayer les reproches de nos citoyens en matière d'incohérence de nos politiques publiques.

Troisième point, les achats publics et les concessions : 450 millions par an d'achats, 1 milliard d'euros si nous englobons les concessions. Ce que nous dit aujourd'hui le schéma métropolitain des achats responsables, c'est que nous avons besoin de programmer nos achats, de mettre en place une cellule de veille, des clauses, d'étudier la mise en place d'un Fonds d'arbitrage carbone pour que nos achats soient réellement vertueux. Autant de conditions indispensables rappelées et réunies dans ce schéma.

Mais ce sont des conditions qui doivent nous interpeller : l'une des solutions essentielles pour un budget climatique réside dans nos modes de faire, dans la formation des agents, des élus, pour une prise en compte systématique et non anecdotique des enjeux de transition écologique et sociale – et ceci, bien au-delà de la question des achats : c'est bien l'intégralité de notre manière d'acheter, de financer et de décider de nos investissements qui est concernée.

Quatrième, et dernier point, nos capacités d'investissement. Le désengagement de l'État est réel, nous pourrions aussi, plus globalement, nous interroger sur les raisons pour lesquelles notre pays est aujourd'hui incapable de déclencher des grands plans d'investissements massifs qui seraient un réel tournant, en matière de justice sociale et transition écologique et de justice sociale – transition que nos citoyens appellent de leurs vœux.

Puisque les financements publics se raréfient, il nous faut faire appel à d'autres sources de financement, des financements privés. Nous avons l'énorme chance, en France, de bénéficier d'un label qui encadre ce que l'on appelle « le marché des obligations vertes », les green bonds. Des green bonds auxquels les villes européennes font aujourd'hui de plus en plus appel pour financer le développement des énergies renouvelables, les grandes infrastructures de transport, les projets d'adaptation, une agriculture résiliente, ou encore des bâtiments exemplaires.... Des green bonds aujourd'hui recherchés par les investisseurs, qui souhaitent des garanties que leurs fonds d'investissement évoluent vers plus de responsabilité. Des green bonds que nous devons apprendre à aller chercher, chaque fois que cela est nécessaire.

Voici, pour résumer, un éclairage des attendus pour les prochains travaux budgétaires : des travaux entrepris dès 2019, pour que les savoir-faire de la MEL puissent s'enrichir des expertises nécessaires, les tester, en espérant leur massification dès ce mandat. Car c'est bien dans notre stratégie budgétaire que se cachent les solutions les plus efficaces d'une véritable, d'une nécessaire transition et ce dès 2020.²⁶

²⁶ Rappelons que le diaporama présenté par Mr Jérémie Crépel a été mis en annexe

Chapitre 5 - Sur les attentes et les pratiques en matière de transition écologique et sociale des collectivités territoriales : le cas de la métropole de Lyon

Bertrand Artigny²⁷

Je suis vice-président de la métropole de Lyon en charge des finances et je vous remercie de m'avoir invité à votre conférence sur la question de la transition écologique et sociale. On se retrouve sur la méthode I4CE, sur laquelle on travaille en collaboration avec Strasbourg et Paris pour identifier un outil. Je ne reviendrai pas sur la méthodologie I4CE car je pense que Jérémie Crépel de la Métropole de Lille est plus à même de le faire... en revanche, je peux dire quelles en sont les différentes limites. Un peu d'histoire pour expliquer les raisons pour lesquelles nous sommes engagés dans la fabrique d'un budget de transition écologique.

Dans le mandat précédent, j'étais président du groupe des écologistes, nous étions dans la majorité, et en tant que président du groupe des Verts, j'avais essayé avec la direction finances de l'époque d'avoir "un budget qui parle". Je constatais en effet que le budget était un ensemble de politiques publiques sans qu'on en comprenne la philosophie ou l'intérêt. On ne voyait pas au travers de ce budget l'orientation politique. Et l'idée que je défendais à l'époque était qu'un budget doit être un outil du politique au service de la transition écologique.

Dès que j'ai pris mes fonctions, nous avons commencé à travailler sur le budget qu'on appelait à l'époque le budget « Climat » et que nous sommes en train de faire évoluer vers un budget « transition écologique ».

Nous avons déjà un plan Climat Air, Energie, Territoire. Nous avons donc une base sur laquelle travailler qui donne en tout cas les grands axes pour l'amélioration de la qualité de l'air, de l'eau et des sols.

Nous avons aussi beaucoup travaillé lors du précédent mandat sur un vœu pour que la Métropole de Lyon s'inscrive dans un objectif de désinvestissement des secteurs des énergies fossiles contribuant au changement climatique, en souhaitant que les établissements bancaires avec lesquels nous travaillons intègrent des critères environnementaux et sociaux dans leurs nouvelles offres. C'est une action qui se poursuit en cherchant des partenaires financiers qui soient aussi dans cette dynamique de transition écologique, en étant transparents sur leur investissement et leurs actions vers des industries carbonées.

On ne part pas de rien.

Je reviens sur ce que disait Jérémie Crépel. Nous avons la même stratégie, nous voulons clarifier nos dépenses, que ce soit en termes de fonctionnement ou d'investissement, pour que nos actions soient lisibles et compréhensibles pour des tiers, que ça puisse se traduire du point de vue budgétaire, par des indicateurs qu'on va suivre de façon à ce qu'une personne, quelle qu'elle soit, puisse lire à travers le budget les orientations que nous avons souhaitées.

²⁷ Vice-Président Finances, Gestion externe et Affaires juridiques de la Métropole de Lyon

La comptabilité analytique va nous permettre d'avoir une lecture montrant qu'à la métropole de Lyon on est bien sur une trajectoire de transition écologique. Que le budget tel qu'il est structuré va dans ce sens-là.

C'est l'objectif qu'on se donne dans le cadre du mandat.

La méthode I4CE a cet avantage qu'elle prend comme point de départ l'émission des gaz à effet de serre. Ce qui est très bien. Mais, il faut lui intégrer d'autres éléments tels que la préservation des biens communs, la biodiversité, etc. Il faut les intégrer dans nos politiques publiques de manière à avoir véritablement un budget de transition écolo.

Pour faire simple, nous avons plusieurs axes :

- développer l'analyse budgétaire autour des enjeux environnementaux et sociaux, je ne reviens pas là-dessus, c'est une démarche analytique en cours de construction.
- diversifier nos financements sur des critères responsables à la fois environnementaux et sociaux
- les mobilités actives : vélo et marche à pied. Une bonne partie des gens notamment dans les grandes villes de la métropole, Lyon, Villeurbanne, Vénissieux, Givors, etc. se déplacent à pieds, de leur domicile vers les commerçants, vers leur emploi. Or malheureusement dans beaucoup de cas, ce n'est pas très praticable, surtout pour les personnes en situation de handicap
- l'éco-rénovation des bâtiments : on veut doubler nos investissements
- la ville perméable : on parle beaucoup de désimperméabilisation,
- la canopée : je pense que ce sont des choses tout à fait évidentes
- la protection de la ressource en eau : vous savez qu'aujourd'hui nous travaillons pour revenir en régie publique. Cela renvoie à la qualité de la ressource en eau, au foncier, à l'habitat...
- l'agriculture, le circuit court... la crise sanitaire a montré qu'une partie de la population la plus précaire n'arrivait plus à se nourrir correctement, les circuits courts avaient complètement disparu au profit des grandes surfaces
- le développement des énergies renouvelables et la question du photovoltaïque
- la protection de la qualité de l'air, les économies circulaires et la prévention des déchets

Cela me permet de faire le lien avec ce qui a été dit tout à l'heure sur le schéma des achats responsables. J'ai aussi dans ma délégation, la présidence de la commission permanente des appels d'offre (CPAO). Sans attendre la finalisation du schéma d'achats responsables, d'ores et déjà, dès l'examen des fiches d'initialisation et des réponses apportées aux appels d'offre, je demande aux services de revoir les critères sociaux et environnementaux et la pondération de ces critères.

La mise en œuvre de la méthode I4CE est un travail considérable. De façon à limiter ce travail, nous avons travaillé à partir de dépenses supérieures à 30.000 € ce qui a fait descendre le nombre de lignes à examiner de 5200 à 3400. On arrive à la même rosace que celle que Jérémie Crépel a présentée tout à l'heure, sur les impacts favorables, défavorables, neutres, et indéfinis. Cette méthode I4CE est donc très intéressante, c'est un bon départ mais elle ne concerne que les émissions de gaz à effet de serre. Ce qui m'intéresse aujourd'hui, c'est qu'on passe en 2021 sur les mesures d'adaptation aux changements climatiques, à l'utilisation et la protection des ressources en eau, la prévention et le contrôle de la pollution de l'air et des sols,

la biodiversité...L'objectif est de pouvoir avancer sur d'autres éléments que les émissions de gaz à effet de serre.

Pour terminer, nous sommes en train de travailler sur le budget 2021 dans une configuration Covid. Je suppose que tous ceux qui sont aujourd'hui acteurs des collectivités savent que les dépenses des collectivités ont été importantes, et que les recettes ne sont pas au rendez-vous. On a donc une dégradation significative des comptes des collectivités, ce qui va pénaliser l'investissement et le fonctionnement par la suite. Pour autant, en janvier, on fera voter une PPI 2021-2026 en conseil de la métropole, qui ne soit pas une liste à la Prévert, mais une présentation par grandes thématiques des évolutions en cours.

Voir en annexe au présent compte rendu un diaporama envoyé (ultérieurement) par Bertrand Artigny pour présenter la démarche de la métropole de Lyon et les questions posées par la définition d'une politique de transition écologique et sociale .

Chapitre 6 - Sur la place de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) dans la construction de ce compromis sur la transition écologique et sociale - Néoplanification, évaluation et ESS

Florence Jany-Catrice²⁸

Planification

La « transition écologique et sociale » est pensée comme une manière d'inventer de nouvelles modalités d'une planification au XXI^e siècle, qu'elle soit nommée « relance verte » (voir « France Relance »), « reconstruction écologique et sociale » (G. Giraud) ou encore « reconversion écologique » (D. Méda). Il est parfois reconnu que cette planification d'un nouveau genre devrait être relativement décentralisée, en tout cas multiscalair et multicentrique (Ostrom, 2005²⁹) et engageant une multiplicité d'acteurs.

Une analogie est souvent opérée entre le « Plan Marshall » qui a orienté les possibilités de reconstruction des économies européennes juste après la deuxième guerre mondiale et les montants financiers massifs qui seront nécessaires à mettre en œuvre pour que la transition écologique et sociale n'apparaisse pas comme illusoire (l'Institut pour l'économie du climat simule ainsi des besoins au niveau français de l'ordre de l'ordre de 120 milliards sur 10 ans, pour les seuls secteurs de rénovation des bâtiments, transports, électricité renouvelable ; tandis qu'au niveau européen le Parlement demande un plan de l'ordre de 2000 milliards d'euros). Si la planification de cette période de reconstruction d'après-guerre est une métaphore commode pour qualifier les besoins contemporains, ignorer le régime socio-historique et institutionnel est un frein à cette homologie.

En effet, la planification de l'après seconde guerre mondiale s'est déroulée dans un système monétaire particulier, celui où les Etats pouvaient emprunter sans difficulté du fait de la spécificité des institutions monétaires et financières. Dans ses travaux, Gaël Giraud explique par exemple comment Bloch Lainé a fait financer les investissements du plan par des emprunts du trésor à la Banque de France, emprunts qui n'étaient ensuite jamais véritablement remboursés.

Ensuite, les plans de reconstruction de l'après-guerre ont été réalisés à un moment de grand compromis social, qualifié de « fordiste » par des économistes institutionnalistes comme Robert Boyer. Les ouvriers, souvent issus de la résistance, étaient suffisamment puissants en nombre et en légitimité pour faire passer quelques réformes décisives pour la construction de grands travaux, et pour la mise en place d'institutions de protection sociale structurantes. Il a en effet fallu, pour que cette planification opère, une main d'œuvre engagée, ce que le compromis fordiste permettait, et une industrie solide, ce que la dynamique militaire avait rendu possible.

Troisième élément, Michel Foucault fournit une définition du Plan comme « quelque chose » qui a des fins définies, qui peut être amendé en fonction des circonstances, et dans lequel la puissance publique est le décideur décisif. « Le grand décideur étatique est en même temps celui qui a une conscience claire, ou en tout cas qui doit avoir la conscience la plus claire possible, de l'ensemble des processus économiques. Il est le sujet universel de savoir dans

²⁸ Dans le cadre de la Chaire ESS du Nord-Pas de Calais et de la chaire Travail, emploi, écologie de la FMSH.

²⁹ Elinor Ostrom (2005) *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press

l'ordre de l'économie. » dit Foucault. Il y a donc dans la vision de Foucault, l'idée importante selon laquelle, dans une période de planification, il appartient à l'État d'être le sujet universel du savoir.

Néoplanification au XXI^e siècle : d'où l'on part

La transition écologique et sociale sur laquelle nous nous penchons aujourd'hui, et les dispositifs de planification qui pourraient l'accompagner n'ont plus les mêmes attributs contextuels, ni en termes d'institutions et d'acteurs qui les conçoivent, ni en termes de ceux qui les légitiment, ou les mettent en œuvre que dans la période que je viens de décrire succinctement.

D'abord parce que le système financiarisé a corseté les marges de manœuvre de l'État : le système financiarisé ne donne pas tant les coudées politiques aussi franches aux pays que celles dont ils disposaient alors. L'ouverture des marchés financiers et l'autonomisation de la Banque Centrale européenne ont conduit les États à emprunter sur les marchés financiers et à des taux élevés³⁰ dans une période où la succession de crises vise aussi à éviter la faillite du dit système financier. Pour lever cette contrainte qui se pose aussi en période de crise sanitaire aigue du covid-19, des appels à un acte fondateur d'annulation des titres de dette publique détenus par la BCE se font jour³¹ tandis que d'autres exigent le rétablissement d'une marge fiscale en taxant en particulier les hauts patrimoines et les multinationales qui ont vu leur impôt baisser depuis 40 ans ainsi que la mise en place d'une réelle coordination entre les politiques budgétaire et monétaire³².

Ensuite, parce que dans cette période du XXI^e siècle, les compromis capital travail ont été totalement détricotés au profit d'une domination du capital financiarisé. La détérioration concomitante du rapport salarial est aussi le fruit d'une valorisation des rapports commerciaux qui ont mis à mal les compromis sociaux et les règles de protection sociale établis depuis 50 à 70 ans, règles et compromis qui constituaient pourtant l'identité même des États sociaux.

Enfin, dans cette période, l'État social a progressivement fait l'objet d'une délégitimation suite à la mise en ordre de la société à laquelle la puissance publique moderne contribue. Il reste toutefois délicat de considérer, au-delà des effets d'annonce, qu'un État écologique ait émergé³³. Cette défiance se décline en une raison gestionnaire qui se diffuse à toutes les sphères de l'action de l'État ou des actions de régulation qu'il mène ou qu'il fait mener par les acteurs. Cette raison gestionnaire est évidemment faussement neutre et transforme_ les

³⁰ Gaël Giraud rappelle par exemple que 60% de la dette est composée d'intérêts. Voir par exemple :

<https://www.institut-rousseau.fr/comment-financer-une-politique-ambitieuse-de-reconstruction-ecologique/>

³¹ https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/02/05/la-bce-peut-offrir-aux-etats-europeens-les-moyens-de-leur-reconstruction-ecologique-sociale-economique-et-culturelle_6068861_3232.html

³² https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/02/27/d-autres-solutions-que-l-annulation-de-la-dette-existent-pour-garantir-un-financement-stable-et-perenne_6071390_3232.html

³³ Voir par exemple Andreas Duit, Peter H. Feindt & James Meadowcroft, 2016, "Greening Leviathan: the rise of the environmental state?", *Environmental Politics*, 25:1, 1-23, DOI: 10.1080/09644016.2015.1085218

acteurs qui agissent dans le halo du système de l'Etat social, au premier rang duquel, les acteurs de l'économie sociale.

La place de l'ESS

L'ESS contemporaine tente de se frayer un chemin, dans une vision renouvelée de l'entreprise et de l'action publique.

Vision renouvelée de l'entreprise : l'idée d'entreprise à mission qui est remise sur la table y compris par des académiques (Hatchuel, Segrestin), l'idée de codétermination (Favereau), ou encore le bicaméralisme proposé par Isabelle Ferreras sont des modalités d'organisation démocratique déjà largement expérimentées par une partie des entreprises de l'ESS, en particulier lorsqu'elles relèvent d'une logique coopérative.

Vision renouvelée de l'action publique. Elle peut s'exprimer par l'idée de tripartisme : Etat-marché-marchand non lucratif. Ce tripartisme met plutôt au cœur de son projet une vision de gestion commune des choses communes (dans sa version « commun ») et vise le partage des responsabilités. Cette vision met haut à son agenda le paradigme de la « co » : coconstruction, coconception, codécision, coanimation, etc..

Qu'a à dire l'ESS sur les conditions institutionnelles et organisationnelles rappelées au début du propos ? Du côté de la finance, la finance de proximité (« sociale et engagée » si je reprends les termes de M. Artigny dans son intervention), remet du sens, et ne fait pas de la lucrativité sa seule finalité ; de même que les monnaies locales qui sont conçues et développées comme des antidotes matériels à l'accumulation, comme la « Racine » évoquée sur Bur-sur-Yvette. Évidemment la question se pose de la capacité de l'ESS à faire suffisamment levier pour transformer ces micro-révolutions en grandes et véritables transformations écologiques et sociales. Cela nécessite de regarder plus précisément la capacité de la NEF, du Crédit coopératif, et d'autres encore à accompagner ces innovations radicales et à imaginer les modalités d'un financement alternatif de la transition.

Du côté du rapport « capital-travail » ; d'un certain point de vue, l'ESS fait de la réduction des inégalités l'un de ses chevaux de bataille, ayant souvent fait sienne l'idée que pour un engagement durable il fallait respect, dignité et confiance. L'ESS est souvent promoteur d'une vision de sociale-écologie, dans les finalités de ses actes. Restent des interrogations en suspens en matière de soutenabilité de ses propres activités, et de protection du travail et de l'emploi.

Du côté de la territorialisation de la planification. L'urgence à agir à tous niveaux d'échelle est un levier et une ressource pour l'ESS, elle qui a fait du territoire son terrain de jeu et qui agit localement.

Au total, dans leurs pratiques d'attention et d'intermédiation, les acteurs de l'ESS sont plus à même, au moins pour certains d'entre eux, de contribuer significativement à la mise en place de « bonnes pratiques » au sens où celles-ci seraient plus sobres, plus durables, et combinant au cœur même de leur action les enjeux sociaux, écologiques et démocratiques. D'ailleurs, une partie des acteurs de l'ESS en a fait son cœur de métier qu'on songe au rôle séminal d'acteurs comme Emmaüs dans l'initiation à l'économie circulaire, aux associations d'auto-

partage dans l'économie de la fonctionnalité, aux acteurs coopératifs et associatifs de lutte pour la protection de l'environnement etc.

On ne peut que s'étonner que ces initiatives soient souvent invisibilisées, les logiciels surannés avec lesquels nous analysons le monde provoquant une myopie souvent intentionnelle. Ils rendent impossible de saisir les initiatives qui se développent partout dans le monde lorsque celles-ci n'entrent pas dans les registres de la « performance économique ». L'ESS est marquée d'une disqualification structurelle et comptable, alors même que, sous certaines conditions, elle œuvre au développement plus soutenable des territoires. Les mouvements coopératifs, les dynamiques citoyennes, ceux de l'éducation populaire, ou encore de l'habitat durable partagé, l'économie des circuits courts alimentaires, la finance solidaire, les expériences de territoire zéro-chômeur de longue durée (etc.) participent de cette dynamique de construction ou réhabilitation de situations socioéconomiques largement plus soutenables, en même temps que leurs impacts sont, au mieux, ignorés.

Une des pierres d'achoppement est la question et la place de l'évaluation

Pourquoi l'évaluation est-elle importante ?

Des néo-planificateurs sont entrés dans le champ de l'action publique, ou de son accompagnement, via l'évaluation. D'ailleurs, l'ancien Commissariat général du Plan a fait place au Conseil d'analyse stratégique » (2006-2013), puis à « France Stratégie ».

En parallèle le Conseil d'analyse économique est créé en 1997 (sous le gouvernement Jospin). Il sera profondément restructuré par décret en 2012. Ces organes apparaissent comme les directs héritiers du Plan. Or, les missions du CAS puis de France Stratégie, tout comme le CAE posent comme pierre angulaire de leur mission, celle de l'évaluation des politiques publiques. Le premier numéro de la revue du CAE de 2012 porte ainsi précisément sur l'évaluation des politiques publiques³⁴.

Mais de manière moins formelle (puisque il y a évaluation et évaluation) de plus en plus d'économistes plaident pour que les États acceptent de se faire évaluer (par des groupes indépendants, un peu comme la pression mise par eux dans les années 50 aux USA) pour entrer dans la modernité. Ils tentent de faire accepter aux États que leurs politiques publiques soient découpées en mini programmes, voire en nudges pour permettre des évaluations rigoureuses. De leur côté, les expérimentations aléatoires contrôlées (RCT) sont mobilisées dans le champ de la politique de lutte contre la pauvreté, conférant aux experts et à la philanthropie jusqu'à la définition des objets (des programmes à mener) pour établir les protocoles d'expérimentation.

Faut-il renier l'évaluation ?

Comme je le dis souvent, les hommes ont toujours cherché à estimer, intuitivement, ou de manière plus formelle, si ce à quoi ils étaient occupés était en phase avec leur projet, les

³⁴ Voir <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2019-1-page-67.htm>

finalités recherchées, ou avec ce qui était attendu d'eux. La question n'est donc pas le fait que l'évaluation soit sur l'établi. Ce qui est nouveau et qui transforme la nature de l'Etat ce sont des formes universelles, standardisées de mesure qui établissent, souvent dans l'ombre de justifications des formes d'équivalence générale entre des projets qui devraient rester de l'ordre de l'incommensurable, et ce faisant viennent produire un ordre social hétéronome aux acteurs.

En effet, alors que paradoxalement l'évaluation de l'utilité ou de l'impact social est un langage mobilisé pour, disent les auteurs qui les mobilisent, construire un « autre » monde (plus durable, plus soutenables), dans ses modalités d'évaluation, il reste étroitement collé aux pratiques gestionnaires, et le plus souvent aussi au langage de la monnaie, en miroir de l'économie capitaliste. Comme s'il n'y avait plus aucune extériorité à ce langage, aucune extériorité à cette représentation symbolique de la valeur. On sait pourtant que ces formes véhiculent avec elles des représentations insoutenables (au sens de la durabilité) de la transition.

La conduite de la transition ne peut sans doute pas se passer d'évaluation comme dispositif qui « dit les valeurs » et qui accompagne la mise en œuvre de grands projets, en amont, pendant, en aval parce que cela est une clef de lecture et de narration. D'ailleurs c'est le projet porté par les indicateurs alternatifs de richesse). Cela a été illustré dans ce séminaire par les cas de l'expérience de la MEL (Lille) et du Grand Lyon.

Pour éviter les apories de l'évaluation (narration technocrate, scientifique, élitiste des valeurs), des solutions sont à inventer. Elles peuvent prendre des formes d'expérimentations d'évaluation (au sens mettre de la valeur sur) où les collectifs divers (c'est-à-dire techniciens, élus, société civile, dans une version inclusive comme l'aurait dit Hélène Combe) viennent dire les valeurs (ce qui compte et devra compter), et viennent énoncer leurs priorités de projets de transition pour les territoires.

Il me semble que c'est une des conditions sociopolitiques qui pourrait permettre de garantir l'appropriation par tous des exigences de la transition. Les contestations y compris au politiques sanitaires mises en place aujourd'hui en sont un exemple symptomatique.

Chapitre 7 -Impact social, création de la valeur et faire ensemble 2030 : deux objectifs de l'association La Fonda

Yannick Blanc ³⁵

Je réponds ici à une double invitation. Florence Jany-Catrice m'a contacté en premier, pour que je parle des travaux de l'association la Fonda sur les questions de la valeur. De son côté Pascal Petit m'a dit ensuite qu'il comptait beaucoup sur mon intervention pour que je parle de ce que nous faisons concernant les objectifs de développement durable. Je ne vais pas vous parler de tout ça mais je vais essayer de vous faire partager le cadre dans lequel nous nous situons et puis vous renvoyer à des textes directement ou accessibles sur le site de la Fonda.

La Fonda est un think-tank dédié au monde associatif. Créée en 1981, elle va bientôt fêter ses 40 ans. Elle a longtemps été la seule plateforme où l'ensemble des composants du monde associatif se retrouvaient et en particulier le seul lieu de dialogue entre la composante laïque et la composante catholique du monde associatif. Dieu sait si cette fracture est restée vivante dans le monde associatif, beaucoup plus longtemps que dans le reste de la société française. Depuis maintenant une quinzaine d'années elle s'est recentrée sur des activités de laboratoire d'idées.

Notre angle d'approche est donc de fournir aux acteurs associatifs des outils, des méthodes pour jouer pleinement leur rôle dans la société. Nous sommes persuadés que la vitalité associative est un facteur clé de la vitalité démocratique et nous pensons que le fait associatif mérite à la fois d'être reconnu par le reste de la société et mérite de se faire entendre.

La façon dont nous élaborons cet objectif est déterminée par le fait que nos activités sont au service de ces associations, c'est à cette catégorie en particulier que nous nous adressons.

Sur le sujet qui nous intéresse aujourd'hui, la contribution du secteur associatif au processus écologique et solidaire, nous sommes en train de construire deux démarches à partir de deux concepts de base.

Le premier, et là je m'inscris dans la suite directe de ce que Florence vient de dire, est le concept de création de valeur et le second est celui de l'élaboration de stratégie d'impact.

Sur la valeur, je vais très vite, et renverrai à un texte suffisamment détaillé³⁶, mais je partage avec F. Jany-Catrice l'idée que fondamentalement, l'évaluation consiste à faire comparaître l'évalué devant un juge. Il s'agit d'une comparution devant un juge où le juge est porteur d'une parole de pouvoir. Cette conviction je la porte depuis longtemps, elle est doublée de la conviction qui est que le concept de non-impact social est un oxymore. Comme on l'a vu magnifiquement avec le budget climat de la métropole de Lille, on peut mesurer l'impact des décisions politiques sur des grandeurs mesurables : émission de gaz à effet de serre ou impact carbone, un peu comme une empreinte sur une surface inerte.

³⁵ Vice-président de La Fonda

³⁶ Voir sur le site de La Fonda <https://fonda.asso.fr/les-experimentations-ess-et-creation-de-valeur>, rubrique qui fait le point sur cette approche de la valeur et donne accès : en particulier au texte de Yannick blanc et Alexei Tabet sur le cycle de la valeur sociale.

Or, en matière de social, le destinataire, le bénéficiaire, le participant, quel que soit son nom, celui qui est l'objet social n'est jamais une matière inerte. C'est toujours un acteur. Mener une politique sociale en interaction avec le sujet, la façon dont on peut mesurer ce qu'une politique apporte à ces individus, à ces communautés ou à la société en général, ne peut pas se comprendre sous le concept d'impact social.

C'est pourquoi nous sommes en train de développer une méthode de lutte basée sur un tout autre concept qui est le concept de chaîne de valeur. Pourquoi la chaîne de valeur parce que l'autre approche négligeait l'analyse de la situation et la mesure des fractions au sein d'un système. Le concept de chaîne de valeur est fondamentalement systémique, il permet à partir d'une cartographie d'interactions, de partenariats, de relation entre l'acteur social, l'acteur associatif et l'ensemble des parties prenantes, il permet de montrer que l'activité d'un acteur social est une des contributions à la création de la valeur sociale.

Derrière le concept technique de chaîne de valeur (la chaîne de valeur est une technique d'analyse des activités), il y a le terme plus général de cycle de la valeur sociale. Qu'est-ce que ça signifie ? ça veut dire que pour agir il faut mobiliser les forces de la société. Et que si l'action qu'on mène a « un impact positif », c'est qu'elle crée de la valeur et qu'elle permet de régénérer les ressources de la société.

Voilà le schéma dans lequel nous nous inscrivons. Je n'en dis pas plus car je n'ai pas le temps, je suis désolé d'être aussi catégorique sans démonstration mais je ne vais pas aller plus loin et vous renvoie au texte précité de Yannick Blanc et Alexei Tabet dans lequel ce raisonnement est déployé.

Le deuxième concept sur lequel nous basons notre action est celui de la stratégie d'impact collectif. De quoi s'agit-il ? Nous sommes partis des objectifs de développement durable. Je partage pour une grande part les critiques qui sont faites aujourd'hui sur la notion et les objectifs de développement durable. C'est un concept qui a maintenant une trentaine d'années, on sait bien que la situation écologique, climatique, la situation de la biodiversité, se sont tellement dégradées ces trente années que l'idée qu'on pourrait réorienter, améliorer, positiver la trajectoire du développement pour qu'elle vienne rencontrer les impératifs du développement durable, cette idée n'est plus réaliste. Je ne reviens pas là-dessus.

En revanche, il y a quelque chose de tout à fait passionnant, utile, dans la notion des objectifs de développement durable, c'est l'objet même, la façon dont il a été élaboré et la façon de s'en servir.

L'agenda 2030, les 17 objectifs de développement durable, c'est un objet non-identifié dans les outils habituels de la communauté internationale et des organisations politiques nationales. Il ne s'agit pas de directives, il ne s'agit pas de normes, il ne s'agit pas de discours sur les principes comme les Nations Unies sont capables d'en émettre, il s'agit du résultat d'une longue négociation, un travail diplomatique de 3 ans, et de la création d'un outil dont l'objet est de créer un langage commun à la variété d'acteurs qui peuvent contribuer à des politiques, sinon de développement, en tout cas d'habitabilité de la planète, pour reprendre une expression utilisée tout à l'heure.

Les objectifs de développement durable ont ceci d'intéressant qu'ils sont proposés de manière ouverte à l'ensemble des acteurs et que chaque type de communauté d'acteurs a la liberté de s'en saisir comme il l'entend. Contrairement à des normes comptables, les objectifs de

développement durable ne vous enferment pas dans une vision du monde, ils vous placent en position de contributeurs, face à une batterie d'objectifs qui, étant le fruit d'une négociation multilatérale, sont l'objet d'un consensus solide.

Quand on décline les 17 objectifs de développement durable, on s'aperçoit qu'on n'est pas dans une vision étroite du développement. Certains des objectifs restent dans cette vision d'un accroissement quantitatif de la production. C'est vrai que cet élément est présent mais présent sur 1 ou 2 objectifs, le reste du dispositif a cette grande vertu de vous amener à une vision systémique de la dimension proprement écologique, de la dimension des ressources, de la dimension humaine, de la dimension sociale et de la dimension institutionnelle de la vie collective, c'est cette vision systémique que nous avons essayé de déployer.

La situation de l'acteur associatif, et c'est vrai autant dans le champ que j'ai évoqué tout à l'heure, de son modèle socio-économique et de sa création de valeur, que dans le champ de la transition écologique et sociale, la situation de l'acteur associatif est une situation d'acteur à faibles ressources et à faible effet de levier.

Le travail que nous faisons sur la création de valeur, je l'ai lancé avec un groupe de travail de la Fonda il y a quelques années. Ayant passé quelques mois sur la question du modèle socioéconomique des associations, j'étais sorti de ces mois de travail avec la perception que tous les acteurs autour de la table percevaient la question financière ou la question de modèle économique comme une pure contrainte. Ils ne se vivaient pas comme ayant une possibilité de levier sur ces enjeux. Ils se vivaient comme des acteurs contraints. Or, il y a un très grand nombre de domaines de la vie sociale et des politiques publiques dans lesquels aucune action collective ne serait possible sans les acteurs associatifs.

En outre, dans la société qui est la nôtre, je parle de la France mais il existe un grand nombre d'autres sociétés où nous pourrions faire la même démonstration, le fait associatif occupe une place massive. En France, environ 23 millions de nos concitoyens ont chaque année au moins une participation bénévole, dont pour une bonne moitié une participation bénévole régulière dans une association. La multitude de tous ces individus qui participent au fait associatif constitue une force. Avec la multiplicité des associations elles mêmes, (environ 1 300 000 aujourd'hui actives), c'est bien d'une force de la multitude qu'il faut parler et à laquelle il faut donner des outils pour être capable de peser sur les décisions, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Cet effet de levier, à partir de la multitude, à partir de la base de la société, nous essayons de l'obtenir dans le cadre des objectifs de développement durable, en développant une méthode dite de la stratégie d'impact collectif. Cette méthode a été documentée, théorisée, formalisée par l'université de Stanford. Il y a un site de la Stanford Social Innovation Review, qui date maintenant de quelques années, qui décrit ce qu'est une stratégie d'impact collectif. Cet article est très situé dans le contexte institutionnel de la philanthropie américaine, donc il n'est que partiellement traduisible en français. Néanmoins il comporte un certain nombre d'idées tout à fait intéressantes puisque le principe de base de la stratégie d'impact collectif est de réunir autour d'objectifs des acteurs appartenant à des catégories distinctes les uns des autres, des acteurs, entreprises, collectivités publiques et acteurs de la société civile (c'est-à-dire pour nous des associations), et sans établir de hiérarchie entre eux, de développer une méthode leur permettant de poursuivre des objectifs et des indicateurs définis en commun, tout en restant chacun dans son couloir de « nage ». C'est-à-dire qu'il n'y a pas de subordination de

catégorie d'acteurs à une autre, pas de fusion de gouvernance, il y a une mise en commun de la volonté et de la capacité d'agir à travers des méthodes de partage, de mesure et de suivi.

Cette méthode, nous avons décidé depuis trois ans de la mettre en œuvre dans le cadre des objectifs de développement durable et nous avons donc fait deux types d'opération. La première est un jeu de rôle « Faire ensemble 2030 » qui permet en une heure d'initier un groupe de personnes quelconques, réparties en tables de jeu de six personnes, choisies dans notre secteur donc essentiellement des associatifs mais aussi des acteurs institutionnels et des entreprises, en créant une première pédagogie de ce que sont les objectifs de développement durable. Un jeu de rôle dans lequel le but est de créer des stratégies de coopération entre acteurs occupant des rôles différents autour de la table pour répondre à un défi, un des défis posés par la transition écologique et solidaire. C'est un travail d'initiation, de diffusion, de pédagogie sur les objectifs de développement durable.

La deuxième opération que nous avons lancée est une succession d'ateliers que nous avons appelé les ateliers du faire ensemble, qui consistent précisément sur trois enjeux de constituer les communautés d'acteurs dont je parlais précédemment, susceptibles de développer des stratégies d'impact collectif. Donc un atelier sur les invisibles de la santé, sur l'accès à la santé, un atelier sur les questions éducatives et un atelier sur les questions énergétiques et de précarité énergétique.

Je vous renvoie au site internet de la Fonda³⁷ pour des détails sur ces différents projets, éventuellement vous y inscrire et les suivre. L'idée qui est là derrière, c'est que la prise compte, la conscience des enjeux de la transition écologique est très diffuse dans la société. Très présente chez tout un tas d'acteurs mais ces acteurs évoluent dans un univers si fragmenté qu'il leur paraît impossible dans l'action qui est à leur échelle de s'emparer, d'avoir un effet visible sur les enjeux planétaires qui sont ceux de la transition écologique.

Les méthodologies que nous mettons en œuvre permettent à ces acteurs, d'une part de faire levier en coopérant avec ceux qui sont autour d'eux, de gagner un degré d'échelle dans l'action collective, et deuxièmement de s'inscrire dans un cadre stratégique qui leur permet de comprendre et de mesurer qu'ils sont eux-mêmes, à travers cette action, contributeurs d'actions collectives de plus grande ampleur. Je vous remercie.

³⁷ :<https://fonda.asso.fr/le-programme-faire-ensemble-2030>

Chapitre 8 - Commentaires sur ces contributions à la construction d'une dynamique de transition écologique et sociale

Martin Richer³⁸

Je suis consultant en RSE, responsabilités sociétale et environnementale des entreprises, si bien que je passe beaucoup de temps à essayer de convaincre les entreprises, des grandes et des petites, de mieux intégrer les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux à leurs activités.

Par ailleurs, je suis très investi dans un *think tank* qui s'appelle Terra Nova, dont je suis administrateur et dont j'anime le pôle travail-emploi-entreprise. Ce qui me donne un point de vue un peu plus panoramique.

Le sujet d'aujourd'hui est la mesure, les indicateurs, les tableaux de bord. Finalement, je serais bien en mal de synthétiser ce qui a été dit. En revanche, je souhaite partager avec vous les raisons pour lesquelles il est absolument indispensable que cela change.

Comment faire évoluer les référentiels d'indicateurs pour nous permettre d'atteindre l'objectif qui, je pense, nous est commun, d'accélérer cette fameuse transition sociale, sociétale et écologique dont nous avons grandement besoin.

Pourquoi ? D'abord parce que les batteries d'indicateurs dans lesquelles nous sommes enrégés, que nous soyons dans une entreprise, une association ou autre, ces batteries d'indicateurs créent des représentations qui sont souvent bloquantes. Pour suivre ce fil rouge, je vous propose de vous donner le point de vue qui est le mien, c'est-à-dire le point de vue de l'entreprise. J'ai passé ma vie professionnelle dans les entreprises et en particulier dix ans dans les multinationales américaines si souvent décriées. Ainsi, j'ai les deux pieds dans le domaine du lucratif : je côtoie le diable tous les jours et c'est bien là qu'il faut faire bouger les choses... et là que sont aussi les solutions ; c'est tout le paradoxe.

Si l'on veut accélérer cette transition, et si l'on veut s'intéresser et s'attaquer à cette problématique des indicateurs, il faut d'abord avoir bien conscience de la complexité et de l'ambiguïté des choses.

Un personnage qui a hanté les interventions, depuis celle de Dominique Méda jusqu'à celle de Yannick Blanc, c'est Einstein, ce brave Albert, car il a dit sur les indicateurs, sur la mesure, ce qui me paraît exceptionnellement pertinent et que je vous le livre : "*Tout ce qui peut être compté ne compte pas forcément, et tout ce qui compte ne peut pas forcément être compté.*"

Je pense qu'une fois qu'on a intégré ça, on peut y aller. On peut s'intéresser aux indicateurs et on a bien conscience de la limite de l'exercice qui se trouve entre deux écueils : celui de dénoncer Henri Ford, qui entre les deux guerres, nous disait "*Les deux choses qui comptent le plus dans une entreprise ne sont pas inscrites à son bilan, ce sont ses hommes et sa réputation.*"

Effectivement aujourd'hui, on voit bien que ce qu'on a appelé, et je déteste ce mot, le capital humain (je préfère pour ma part le terme de potentiel humain), représente le levier de différenciation compétitive de plus en plus privilégié par les entreprises. Des études économétriques ont été faites par des chercheurs de Stanford qui montrent que la réputation

³⁸ du cabinet de conseil Management et RSE

(cela dépend des secteurs d'activités mais là où vous vous adressez à des personnes physiques, en contexte BtoC) représente environ 30 % de la valeur des grandes entreprises.

C'est le premier écueil, celui de Henri Ford. Il y a un autre écueil puisque on pourrait dire "les indicateurs ne veulent rien dire, on ne sait pas mesurer ce qui compte vraiment, laissons donc tomber les indicateurs..." Ce ne serait pas une bonne solution parce que de l'autre côté, il y a la vertu des indicateurs, qui est de donner une vision synthétique et réelle de ce qui se passe. Et je voudrais donner un exemple, que j'ai vécu personnellement et qui est très informatif sur la question. C'est celui de la loi Copé-Zimmerman. C'est une loi qui remonte à une dizaine d'années et qui imposait aux conseils d'administration de compter dans ses rangs au moins 40 % du genre le moins représenté, les femmes. A l'époque où la loi a été promulguée, nous en étions pour les 120 plus grandes entreprises cotées en France (indice SBF120), à environ 16 %.

La loi Copé-Zimmerman a imposé d'aller à 40 %. On a obtenu les 40 % et on les a obtenus avec un an d'avance. Ce qui est quand-même assez rare d'aller plus vite que la musique. Et passer de 16 à 40 est un effort tout de même assez considérable.

Ce qui est intéressant c'est que cette loi portait l'idée que les décideurs dans les entreprises étaient le conseil d'administration, ce qui est faux surtout dans l'univers français. Le CA est bien souvent une chambre d'enregistrement, même s'il y a de brillantes exceptions. Les vrais lieux de pouvoir sont les Comex et les Codir, les comités exécutifs et les comités de direction. Et là, il n'y a aucune obligation. La loi Copé-Zimmerman ne s'intéresse qu'au CA. A l'époque où la loi a été promulguée, on était à 15-16 % pour les Comex des grandes entreprises françaises. Et devinez où on en est aujourd'hui ? Toujours à un niveau comparable.

Donc vous mettez un chiffre d'un côté avec des incitations fortes, de la visibilité, vous obtenez quelque chose qui bouge et qui bouge bien. Vous ne mettez rien de l'autre côté, ça reste stable, parce que les stéréotypes des grands décideurs aujourd'hui, c'est toujours qu'il n'y a que les hommes qui sont capables de prendre les bonnes décisions.

C'est ici que réside la difficulté. Il faut tirer les bords entre " les indicateurs ne résoudront pas tout et ne sont pas capables de représenter la réalité dans toute sa complexité", et d'un autre côté « les indicateurs ont quand-même du bon ».

A partir de là, ce qui m'a frappé en vous écoutant, c'est que vous êtes un peu – pardonnez-moi - des obsédés de la comptabilité. Le référentiel qui vous a semblé majeur, c'est le référentiel comptable, et c'est à cela que je veux m'attaquer. Ne vous méprenez pas, je soutiens la démarche des comptables, comme Jacques Richard ou Alexandre Rambaud, qui tentent de réformer le modèle comptable pour y intégrer les coûts sociaux et environnementaux. J'ai d'ailleurs travaillé plusieurs années dans l'équipe du Collège des Bernardins pour essayer de répondre à la question "A qui appartient l'entreprise ?" ou "Quelle est la finalité d'une entreprise ?" Avec tous ceux qui ont été cités, notamment les chercheurs de l'École des Mines, nous avons réussi à faire évoluer les représentations. Ces idées ont imprégné le rapport Notat-Senard, qui lui-même a fortement inspiré la loi Pacte. Même si tout cela est très symbolique, cela produit du changement.

Le référentiel comptable n'a pas une aussi grande importance. Henri Ford le disait déjà : cela ne représente pas les véritables atouts de l'entreprise. Par contre, le vrai combat, est dans le référentiel. Notamment le combat aujourd'hui est dans les normes IFRS, qui ont, au travers de la notion de *fair value*, une responsabilité évidente dans la financiarisation des entreprises occidentales, dans le court-termisme des décisions prises par les dirigeants des grandes entreprises. Donc il faut changer ce référentiel.

Or à l'époque, les Européens avaient laissé les Américains prendre la main. Schématiquement, ce sont les quatre grands cabinets américains de conseil et d'audit qui ont défini le référentiel. Cela a donné une vision très fortement financiarisée.

La bonne nouvelle est que l'Europe est en train de reprendre la main et la négociation a démarré avec une Europe qui va demander des comptes et qui souhaite que les objectifs de développement durable, que l'approche de la RSE et du développement durable, soient réintégrés dans un référentiel à reconstruire.

Ce ne sont pas les normes et les référentiels comptables qui font le plus bouger les entreprises. Ce sont d'autres référentiels et notamment ce qu'on appelle communément les tableaux de bord, qui peuvent effectivement inclure des données comptables mais vont bien au-delà. Toute entreprise est pilotée avec des tableaux de bord à tous les niveaux de hiérarchie et ils évoluent en fonction de la réalité, des résultats obtenus par les uns et les autres et c'est à cela qu'il faut s'atteler.

L'idée est d'essayer d'intégrer dans les tableaux de bord les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux qui ne s'y positionnent pas toujours spontanément. Les tableaux de bord illustrent plutôt les réalités économiques et financières. Donc, il faut commencer par changer les représentations.

Par exemple je travaille beaucoup avec les comités de direction et les comités exécutifs sur des questions simples, par exemple : "Qu'est-ce que la performance ?" Évidemment bon nombre d'interlocuteurs tombent souvent dans le piège : la performance c'est les résultats, c'est la valeur ajoutée par heure travaillée... Non, la performance, au regard de sa définition universellement acceptée, n'est rien d'autre que la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Oui, mais quels objectifs ? Donc travaillons sur les objectifs : sont-ils uniquement économiques et financiers, ou est-ce qu'ils englobent les trois versants du développement durable : l'économique, le social-sociétal, l'écologique et l'environnemental ?

On peut donc intégrer une réalité plus complexe dans les tableaux de bord quand on a pris conscience de cette notion de performance durable, de performance plurielle pour reprendre le terme privilégié par Véolia, puisque Véolia a été cité tout à l'heure.

Donc il y a une discussion à avoir autour des indicateurs et c'est cela qui me paraît clé. Souvent, on discute interminablement sur le choix des indicateurs retenir.

Ma philosophie, ce que j'essaie de faire partager aux responsables d'entreprises avec lesquels je travaille, c'est que le meilleur indicateur est l'indicateur négocié. Et s'il y a un indicateur sur lequel se mettre d'accord, avec qui faut-il en discuter ? Avec les parties prenantes de ce qu'on cherche à mesurer. Si par exemple on cherche à mesurer l'efficacité du travail, un terme cher à Dominique Méda, il faut en discuter avec les organisations syndicales, voire directement avec (l'un n'empêche pas l'autre), des groupes de salariés qu'on fait travailler sur la question : qu'est-ce que la performance, qu'est-ce qui rend le travail facile ou difficile ; c'est ce qu'on appelle le dialogue professionnel.

Ces démarches permettent de déterminer des indicateurs mutuellement acceptés par les différentes parties. A partir de là, l'indicateur vous implique, il vous engage, et on dépasse ces querelles de chapelle.

Je prends un exemple concret, avec le dernier numéro de la revue « Cadres », publiée par la CFDT Cadres, qui a pour thème une problématique proche de notre discussion d'aujourd'hui, "La performance environnementale". J'ai commis dans cette revue un article intitulé "les dirigeants sont-ils les dilettantes du climat ?" parce qu'en m'appuyant sur une étude réalisée à

l'Institut français des administrateurs (IFA), et une autre étude très intéressante, qui vient d'être publiée BPIFrance, la Banque publique d'investissement, on constate que les dirigeants, aussi bien de petites, moyennes et grandes entreprises, sont maintenant totalement convaincus du problème climatique. On n'est plus dans une problématique où il faut convaincre. Ils ont compris qu'il y a des risques, que ça allait avoir des incidences très négatives sur eux et même, encore mieux, ils ont commencé à en subir les conséquences. Par exemple je rappelle que l'Indonésie est un pays qui vient de décider de consacrer 35 milliards de dollars pour déménager sa capitale, car en zone inondable. Ils vont reconstruire leur capitale dans une autre île. Les incidences sont donc déjà là.

Par ailleurs, les rapports du Giec et autres permettent de nous donner des indicateurs extrêmement solides qui nous montrent ce qu'il va se passer si l'on dépasse 1,5 degré...

Ce n'est donc plus un problème de conviction mais de passage à l'acte. Comment expliquer que des responsables qui ont compris l'importance de l'enjeu et son urgence, ne bougent pas ou ne bougent que très peu ? Je vous renvoie à cet article dans lequel j'ai identifié 7 ou 8 causes qui expliquent cet écart : <https://www.larevuecadres.fr/articles/les-chefs-d-entreprise-sont-ils-les-dilettantes-du-climat/6804>

L'important : les indicateurs, même issus d'un consensus scientifique fort ne sont pas opératoires s'ils ne sont pas appropriés par les acteurs. Je ne sais pas si vous connaissez la méthodologie de travail du GIEC mais c'est extraordinairement sophistiqué, c'est une construction très complète dans le but de bâtir un consensus. Malgré cela, vous avez encore des climato-sceptiques (de moins en moins...) mais aussi des convaincus qui n'agissent pas, ou pas à la mesure des enjeux, alors que c'est leur responsabilité d'agir.

Donc, les indicateurs doivent être négociés. Ceux-là viennent des sachants, en surplomb, c'est très positif mais ils ont cet inconvénient majeur de ne pas avoir été négociés. Ma pratique professionnelle consiste à identifier les acteurs d'un projet et de leur faire négocier des indicateurs. La performance est maintenant plurielle. Reste à la faire évoluer.

Et on se dirige vers un schéma, Dorothee Browaeyns en a parlé, de l'entreprise contributive. C'est la vision de l'entreprise de demain. J'ai cité Terra Nova tout à l'heure. J'y ai présidé un groupe de travail qui a commis un rapport que vous pouvez télécharger gratuitement sur le site (tnova.fr) qui s'appelle justement "L'Entreprise contributive" et dans lequel nous avons essayé d'imaginer ce que pourrait concrètement être une entreprise soucieuse de ses impacts, de cette notion de performance globale, de performance durable, et qui essaie de dialoguer avec ses différentes parties prenantes.

Et enfin, dernière chose dont je voulais dire un mot, c'est la mesure du travail. Pourquoi ? parce que je pense que le travail est au cœur de cette problématique. La transition sociale et écologique ne se fera pas contre le travail, contre ceux qui travaillent. Donc il faut trouver la bonne méthode pour les embarquer, et ce n'est pas facile.

J'ai vécu par exemple un conflit social dans la chimie, un site qu'on ferme parce qu'il ne peut plus respecter les normes environnementales imposées par l'Europe. Donc vous gagnez d'un côté, concernant l'environnemental, mais vous perdez de l'autre, sur le social.

Comment alors trouver des solutions mutuellement gagnantes ? Comment on dédommage ceux qui sont lésés par la transition ? Ces questions, très peu traitées aujourd'hui, sont absolument indispensables. Or la mesure du travail aujourd'hui est un peu dans les limbes. On a un sociologue du travail en France, Vincent de Gaulejac, qui a inventé le terme de « quantophrénie » pour dire que nous sommes tous ensevelis sous une avalanche de chiffres,

des indicateurs et objectifs à respecter, mais que ceux qui sont importants, les indicateurs ou tableaux de bord qui nous feraient avancer dans ce que nous pensons être la bonne direction, manquent toujours. C'est donc cette méthode de travail, celle de l'indicateur négocié, que je souhaitais mettre en avant ici. Merci.

Chapitre 9 - Premières conclusions de la journée et perspectives

Florence Jany-Catrice, Dominique Méda, Pascal Petit et Muttiah Yoganathan

Au-delà de l'extrême diversité des points de vue, des approches, et des perspectives, la première impression qui s'est dégagée de ce second séminaire FAIR est surtout celle d'une confirmation des hypothèses qui avaient déjà inspirées le précédent séminaire FAIR, le 12 Février 2020. Il ne s'agissait pas tant de l'importance de la crise sanitaire et économique, dont l'ampleur à la veille des confinements n'était pas encore aussi évidente qu'elle ne l'était devenue le 14 Octobre 2020. Ce qui frappait dans les discussions préparatoires du séminaire de Février 2020 était à la fois l'idée d'un basculement dans la perception de notre rapport à l'environnement, dont les signes en 2019 étaient de plus en plus manifestes, et celle d'une multiplicité des mobilisations visant à prendre en charge ces nouveaux états de fait, à tous niveaux. En témoigne l'invitation que nous fit Jean-Louis Virat à prendre acte de ce moment de bascule (sur le site <https://signauxfaibles.Co/2019/11/02/un-moment-de-bascule/>) et surtout par les remarques de Patrick Viveret appelant « à faire vivre au sein de cette communauté citoyenne l'ensemble des revendications qui sont par ailleurs les nôtres dans les mouvements de résistance auxquels nous participons dans la lutte contre l'irresponsabilité écologique, l'injustice sociale, la dégradations des droits humains ou la régression démocratique ».

Notre premier constat fût donc d'apprécier les dimensions de ce basculement et la diversité des actions entreprises et à entreprendre, en particulier au niveau des entreprises, des collectivités locales et territoriales et des acteurs de l'ESS pour assurer les objectifs de soutenabilité forte dans un contexte où le niveau très élevé d'incertitude est une caractéristique de l'ère nouvelle dans laquelle nous sommes entrés.

On peut lire dans cette perspective ce qu'illustrent et enrichissent les contributions au séminaire du 14 octobre 2020 et la façon dont elles viennent compléter les discussions menées lors du séminaire de Février.

D'entrée de jeu la note de Dominique Méda (chapitre 1), revenant sur les débats sur la nécessité d'adapter les indicateurs de richesse et en tout premier lieu d'adopter des indicateurs permettant de mesurer les évolutions du patrimoine naturel et de la santé sociale. Les deux décennies de ce débat tendent à montrer que la cause est de plus en plus entendue ... et pourtant, si tout bouge, rien ne change. La cause est convaincante, mais elle n'aboutit pas nous dit l'auteure, ardente défenseuse des nouveaux indicateurs de richesse et de la relativisation du PIB. Ce que souligneront les présentations suivantes ce 14 Octobre, c'est que la situation s'est aggravée suite à une extension du front des luttes qu'implique la prise de conscience d'un défi climatique et sanitaire. Ceci accroît l'usure des contrats sociaux hérités du 20ème siècle et impose un renouvellement qui prenne en charge les défis écologiques et sociaux contemporains. Dans ce processus les formes politiques des démocraties « représentatives » montrent leurs limites, **faisant naître un quasi consensus pour chercher à l'échelle locale dans des formes de démocratie participative la source d'une renaissance des contrats sociaux**, tout en gardant en perspective que ces initiatives locales doivent pouvoir être coordonnées pour conduire à de grands projets de transformation écologique et sociale à la hauteur des enjeux. C'est bien de cette nouvelle « grande transformation » à la Polanyi, que les exposés suivants vont esquisser une première trame. Le

chapitre 2 de Dorothée Browaeys et Jean Paul Karsenty se situe d'emblée dans cette perspective, parlant, à partir des expériences de grandes entreprises, de fabriques de communautés, multi-acteurs, apprenantes, aux compétences et aux visions variées, qui cherchent à répondre aux défis de transformations importantes dans un univers vivant aux multiples interactivités que nous devons apprendre à connaître. Les tableaux de bord qui doivent être mis au point pour conduire les transitions écologiques et sociales de ces grandes organisations doivent à la fois assumer certaines spécificités et pouvoir se coordonner avec celles d'autres organisations. Le risque est réel d'adopter un peu rapidement des modalités plutôt tournées vers des comparaisons comptables et moins ouvertes à des capacités d'adaptation que ce qu'exige une véritable transition écologique. Ce risque était déjà clairement apparu lors du séminaire de février 2020. Les discussions d'octobre 2020 ont souligné l'importance de cette dialectique entre normes comptables comparant des trajectoires et celles appréciant des capacités d'adaptation. Les chapitres 4 et 5, montrant de quelles manières les grandes métropoles, en l'occurrence celles de Lille et de Lyon, vivent elles-mêmes cette nécessité de mettre en place des politiques de transition écologique et sociale, ont fortement fait ressortir qu'une trame de politique de transition était en construction dans de nombreux territoires. On conçoit l'importance de la tâche, et la nécessité de sensibiliser les citoyens aux divers objectifs, apprentissage aux dimensions fortement politiques qui illustre bien comment se construit la capacité d'adaptation des grandes agglomérations. On perçoit aussi que puissent interagir dans la construction de cette trame les expériences des citoyens et celles des travailleurs.

On peut prolonger la métaphore en considérant les apports des chapitres 6 et 7, respectivement de Florence Jany-Catrice et de Yannick Blanc, comme illustrant les activités d'organisations de l'économie sociale et solidaire et des mouvements associatifs comme parties prenantes à la construction de la chaîne qui pourra faire de la trame ci-dessus le tissu d'un nouveau pacte social porteur d'une transition écologique et sociale à la hauteur des nouveaux défis contemporains. Le chapitre 8 de Martin Richer dans la même perspective de construction d'un nouveau « contrat social » nous invite, en s'interrogeant sur les qualités qui font la solidité et la compatibilité des arrangements « comptables », à envisager les questions que nous pourrions mettre à l'ordre du jour de prochains séminaires FAIR. Il serait bon de voir en premier lieu comment se diffusent les bonnes pratiques, tant auprès des entreprises selon leur secteur d'activité qu'auprès des métropoles selon leurs caractéristiques géographiques, économiques et politiques. En second lieu si l'objectif est de suivre l'avènement d'un nouveau contrat social, il importe de voir dans quelle mesure économie sociale et solidaire, tissu associatif et acteurs publics locaux réussissent de concert à conforter cette toile. Mais quel que soit l'intérêt de ce tissage, de cette trame d'organisations formatant leurs transitions et de cette chaîne d'intermédiations associatives, sociales et solidaires, il reste à ce stade de l'investigation trop binaire pour être assuré que le processus instaure un nouveau pacte social. Il reste aussi à voir la façon dont les citoyens peuvent intégrer dans leurs comportements comme travailleurs, consommateurs, acteurs de relations familiales et sociales, des normes en accord avec les principes qui fondent les politiques de transition écologique et sociale évoquées ci-dessus. Cela ouvre aux questions de sobriété³⁹, d'implication, de solidarité, de sens du travail⁴⁰... On est là à un niveau d'économie

³⁹ Le suivi des comportements des consommateurs dans la crise sanitaire ouverte en 2020 suggère là aussi un effet de bascule qui mérite d'être analysé dans ce contexte de mobilisation face aux défis environnementaux cf <https://www.citeo.com/interview-dun-expert/quest-ce-que-la-consommation-responsable-pour-les-francais>

⁴⁰ Nombre d'études soulignent le souhait de plus en plus affirmé des travailleurs d'avoir un emploi qui ait du sens, une évolution à suivre au même titre et dans le même temps que l'évolution des comportements de consommation,

politique, celle aussi d'une démocratie participative, à même de conforter de nouvelles valeurs, qui transformeront en conséquence le cadre législatif, ouvrant la possibilité d'avoir une démocratie représentative. Cette dernière option n'est pas négligeable si l'on s'interroge, comme dernière condition à l'émergence de nouveaux pactes nationaux, sur la compatibilité et complémentarités des expériences nationales. Cette question va conditionner rapidement la crédibilité des mobilisations sur les enjeux environnementaux dans la mesure où ces enjeux ont pour la plupart une dimension globale. Il est donc nécessaire de suivre les mobilisations à l'échelle du globe et d'agir pour que l'ensemble soit cohérent. C'est l'objectif des mécanismes mis en place par les Nations Unies avec les rapports du GIEC et les négociations internationales des COP. Il importe néanmoins que les constructions des pactes nationaux restent concernées par la situation internationale à la fois pour accélérer les actions contre les dérèglements environnementaux majeurs, mais aussi pour éviter les effets démobilisateurs de normes de production et de consommation qui ne s'appliqueraient pas assez rapidement dans certaines parties du monde⁴¹. Les intermédiations des mouvements associatifs et des organisations de l'ESS, tout comme les Etats d'ailleurs, devraient être les premières concernées par cette nécessité de solidarités internationales, ne serait-ce que par leur prédisposition à prendre en compte les contraintes spécifiques des pays en développement. L'évocation du dispositif onusien que l'on vient de faire avec les rapports du GIEC et les négociations des COP rappelle l'importance d'une information scientifique à la fois la plus complète possible et la plus ouverte aux débats critiques, un cinquième point à retenir pour nos prochaines discussions.

⁴¹ Une question au cœur de l'opposition à certains accords commerciaux comme celui entre Union Européenne et Mercosur.

ANNEXES

Construction d'un budget climatique à la MEL
Contribution des politiques et projets MEL aux ambitions du PCAET

Présentation aux JDE Août 2020

➤ La définition adoptée par le conseil Métropolitain

« Un budget climatique est un budget qui permet d'appréhender la capacité des projets et des politiques publiques portées par la MEL de répondre aux objectifs du Plan Climat-Air-Energie Territorial. »

Il permet d'acculturer l'ensemble des acteurs de la MEL au lien étroit entre budget et impacts climatiques et de faire des choix éclairés.

Il intègre un indicateur permettant d'évaluer l'impact des dépenses de fonctionnement et d'investissement au prisme des objectifs du PCAET. »

➤ Un objectif pour la MEL

- **Créer un outil d'aide à la décision** dans l'élaboration et le vote de nos politiques publiques **en évaluant l'impact de nos projets et de nos actions vis-à-vis des objectifs du PCAET**
- Travailler sur un outil complémentaire pour les budgets des communes

Un budget climatique / Pour une politique exemplaire de développement durable

Voté au conseil MEL du 13 décembre 2019

PCAET

Trajectoire climat-air-
énergie

Budget Climatique

Vote du conseil MEL du 11 octobre 2019

Critères-clauses sur
l'impact climatique
dans les marchés
publics
→ Première
application marchés
espaces publics
voirie en 2020

SPAPSER

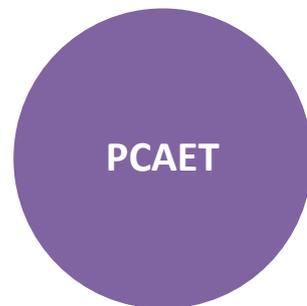
Politique
Achats

Réflexion sur l'émission et/ou
l'utilisation de Green Bonds
Travail en cours par l'Agence
France Locale

**Politique de
financement**

MEL

3 finalités pour répondre aux enjeux climatiques, énergétiques et de qualité de l'air de notre territoire avec des échéances en 2025, 2030 et 2050



Une Métropole sobre et visant la neutralité carbone en 2050

Une Métropole solidaire, impulsant une transition reposant sur la mobilisation et la participation de tous

Une Métropole à santé positive, résiliente au changement climatique et favorable à une meilleure qualité de vie

Un budget climatique / Contribution des politiques métropolitaines aux ambitions du PCAET

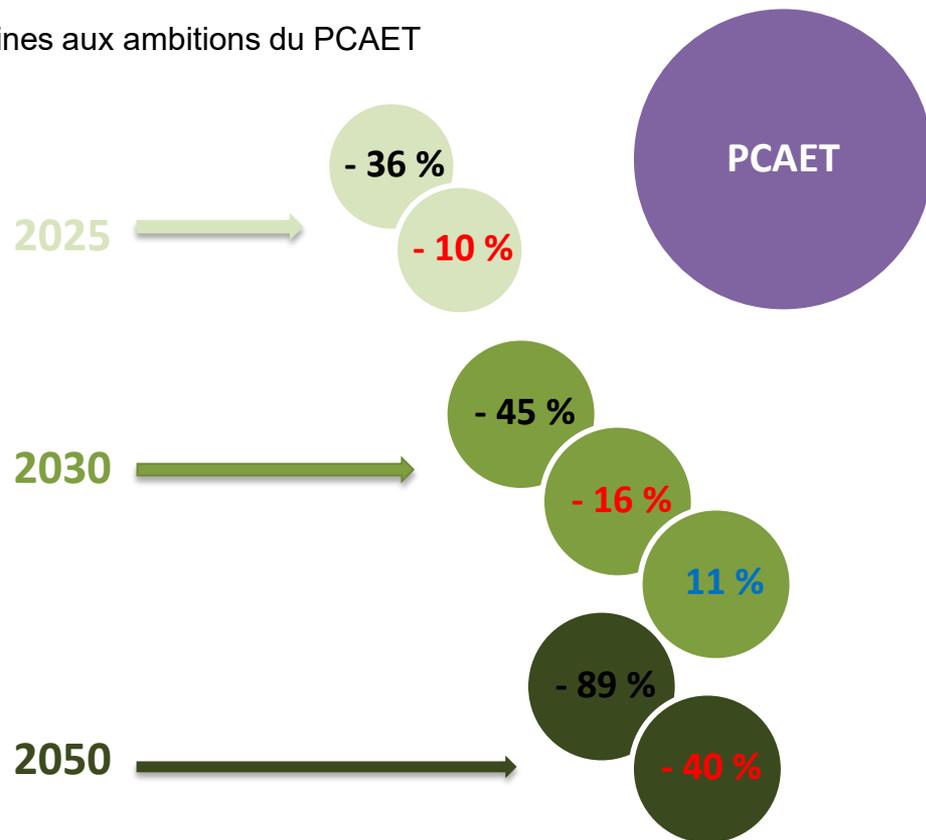
Objectif de **réduction des émissions de GES** par rapport à 1990

Objectif de **réduction de la consommation d'énergie finale** par rapport à 2015

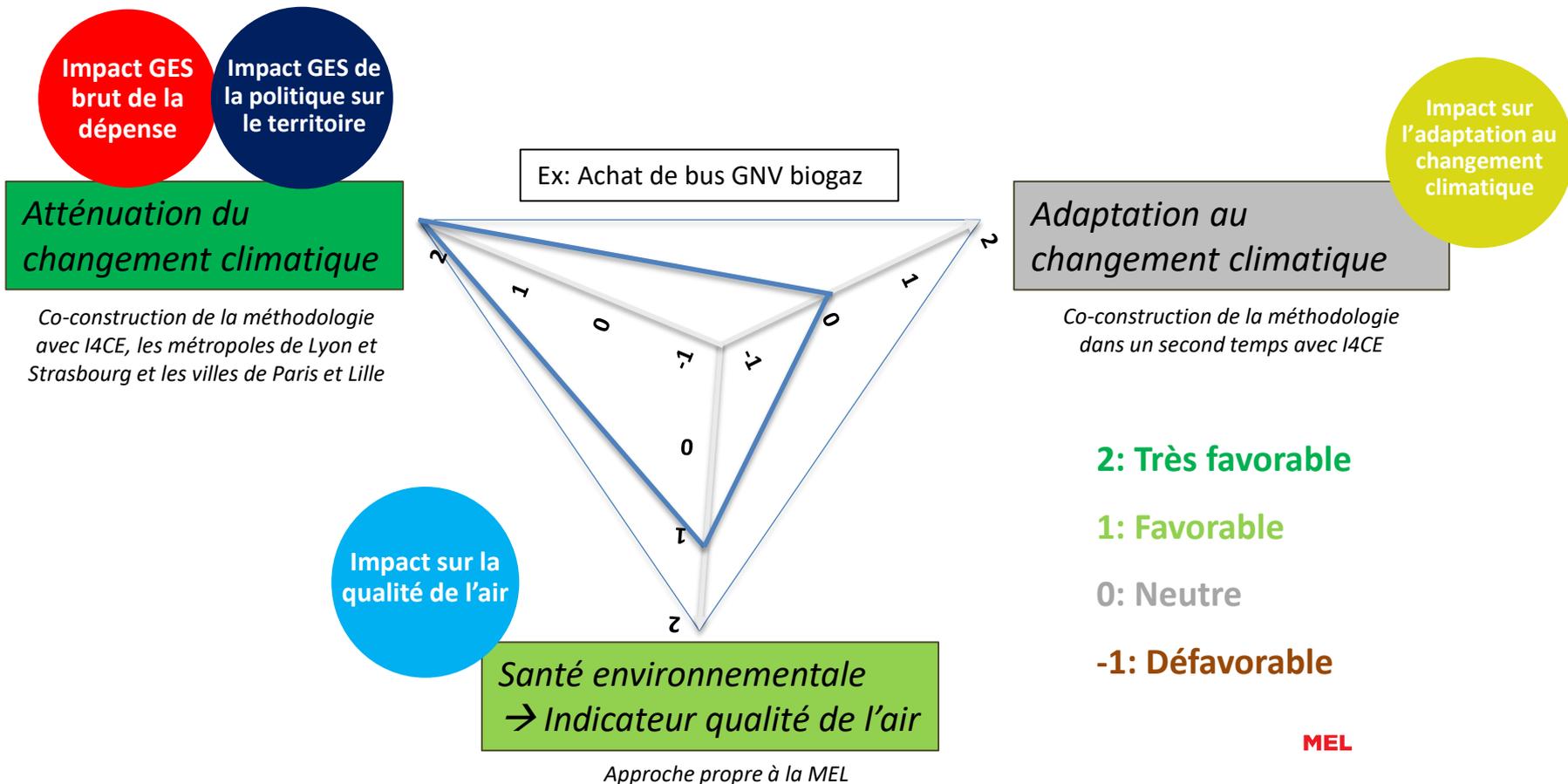
Objectif de **part d'énergies renouvelables dans la consommation**

+ Objectifs de réduction des émissions de polluants atmosphériques

+ Objectifs d'adaptation au changement climatique



Evaluation de la dépense à l'aide d'indicateurs au prisme de trois objectifs principaux du PCAET



Un budget climatique / Contribution des politiques métropolitaines aux ambitions du PCAET

Mesure de l'impact de nos dépenses et politiques métropolitaines portées par notre budget par la mise en place d'indicateurs

Indicateurs
Climatiques

Impact GES brut
de la dépense

Correspond aux émissions directes liées à la dépense

Exemple: chantier de voirie → impact climat lié au fret, matériaux utilisés, engins ...

Construction propre à la MEL

Impact GES de la
politique sur le
territoire

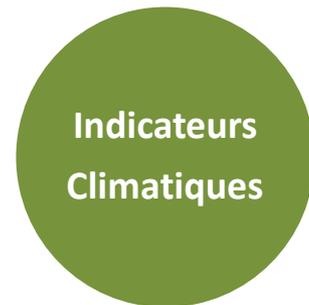
Correspond à l'évaluation de l'impact climatique de la politique publique sur le territoire

> *Les émissions évitées*

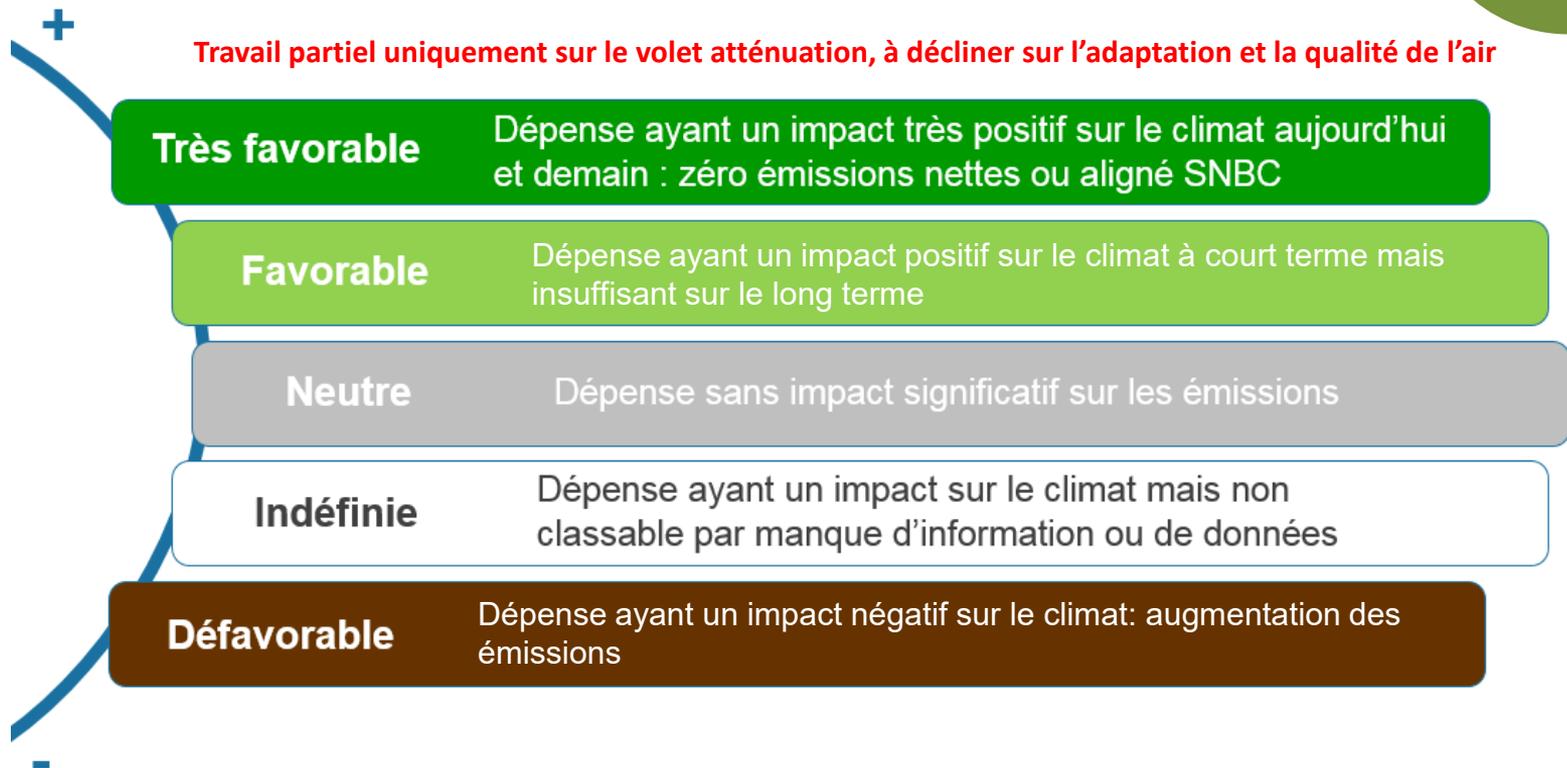
Exemple: construction de pistes cyclables → impact favorable pour le climat

Construction de la démarche notamment dans le cadre du partenariat I4CE

Un budget climatique / Contribution des politiques métropolitaines aux ambitions du PCAET



- ✓ Des indicateurs permettant d'évaluer l'impact sur le climat des dépenses de fonctionnement et d'investissement



BUDGET CLIMATIQUE

Pôle RSMT

Commissions Ecologie urbaine, Mobilité et Accessibilité, Espaces Publics - Voirie



800M€

→ La moitié des dépenses de la MEL

→ La majorité des dépenses ont un lien fort avec les objectifs du PCAET

Commission Espaces Publics Voirie

La majorité des dépenses ont un lien direct avec les objectifs du PCAET

- Partage de l'espace public; modes doux, transports en commun, végétalisation
- Construction de nouvelles infrastructures

Deux indicateurs d'atténuation du changement climatique

Sur l'impact de la politique publique – Quelle est la nature du projet ?

→ *Les émissions évitées grâce au report modal induit vers les modes doux*

Sur l'impact brut – Comment le projet est-il exécuté ?

→ *Les émissions directe des travaux*

105M€

Impact sur
l'adaptation au
changement
climatique

Impact GES de
la politique sur
le territoire

Impact GES
brut de la
dépense

Un budget climatique / Une politique voirie et d'espace public qui contribue aux ambitions du PCAET

Travail en cours avec la direction voirie et espace public :

Intégration d'indicateurs dans les projets > 400k€ lors du vote de la délibération du projet (dans un premier temps)

- Part d'espace public non dédié à la circulation routière (marche, vélo, bus)
- Part d'emprise au sol du végétal et indice de végétalisation
- Déconnection des eaux de chaussée des réseaux d'assainissement
- Mise en technique discrète des réseaux aériens

Quel impact des projets de voirie et quelle réponse aux enjeux du PCAET ?

Impact GES de la politique sur le territoire

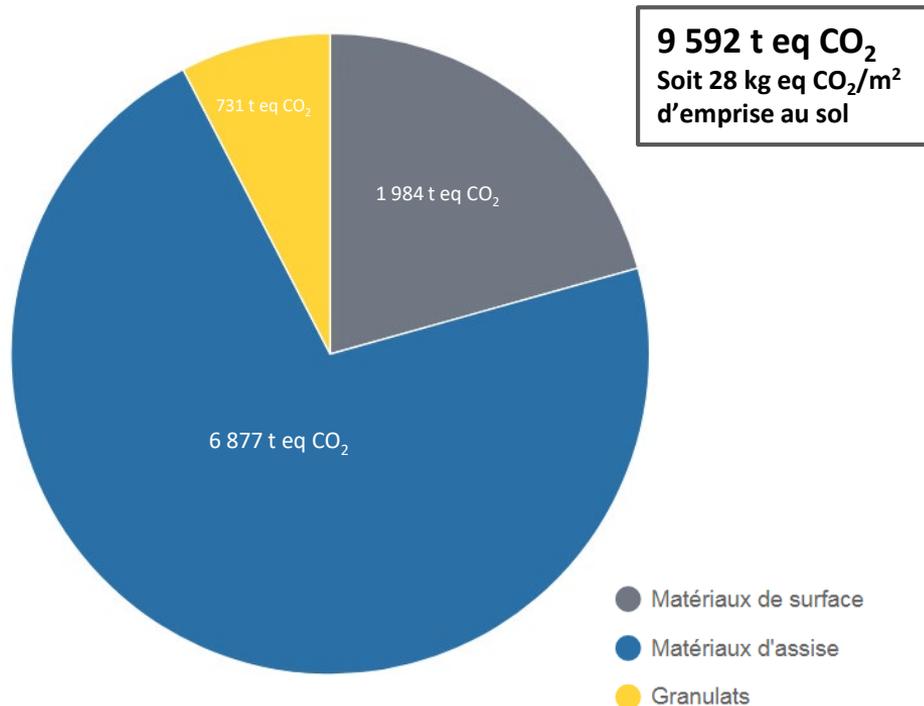
Indicateurs Climatiques

→ *Créer une méthodologie simple de collecte des données et de calcul des indicateurs pour les généraliser*

→ ***Utiliser ces indicateurs dans le budget climatique pour évaluer l'impact climatique des choix d'aménagement d'espace public.***

L'impact GES actuel des dépenses de voirie

Scénario actuel : « fil de l'eau »



Impact GES
brut de la
dépense

*

// Périmètre et hypothèses :

Sont pris en compte les matériaux utilisés lors des chantiers de voirie sur la moyenne des années 2016 et 2017 pour évaluer nos pratiques « actuelles »

- 10% de granulats issus de plateformes de recyclage
- 10% de part recyclée dans les matériaux de surface
- 20% de part recyclée dans les matériaux d'assise

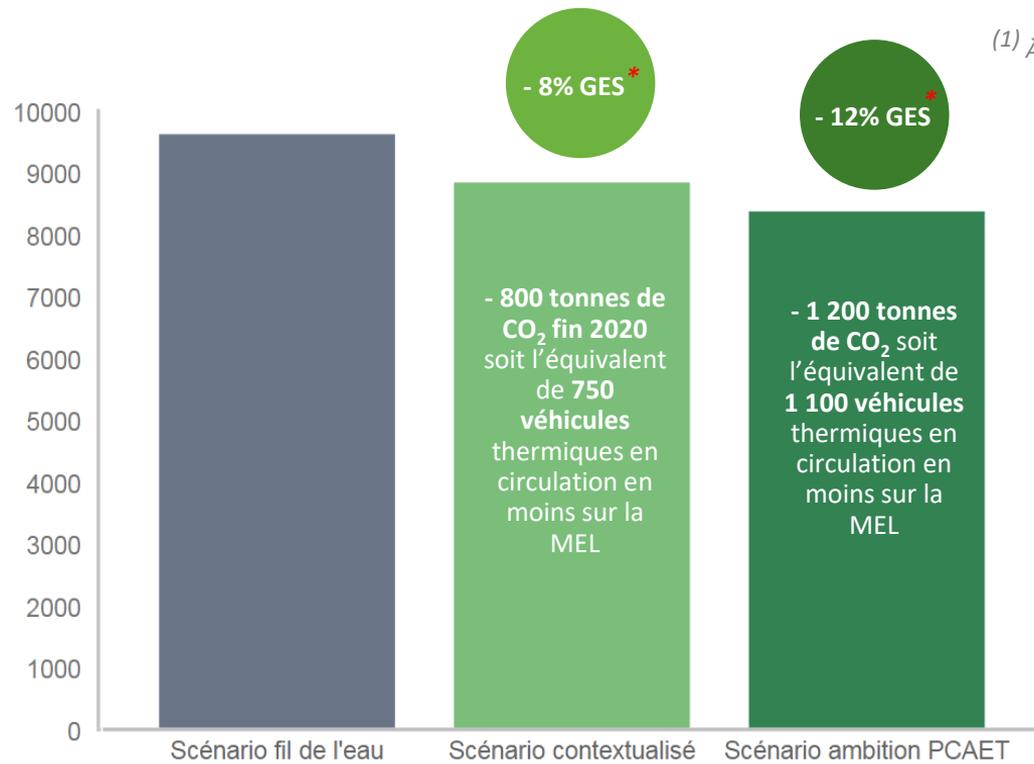
Mesure de l'impact en prenant en compte la production des matériaux et leur fret vers le chantier

Mise à jour début 2020 sur les données 2018 et 2019

Un budget climatique / Une politique voirie et d'espace public qui contribue aux ambitions du PCAET

Scénarios d'optimisation de l'impact brut : levier utilisation de matériaux recyclés et fret matériaux recyclés ⁽¹⁾

Impact GES
brut de la
dépense



// Hypothèses scénario fil de l'eau

- 10% de granulats issus de plateformes de recyclage
- 10% de part recyclée dans les matériaux de surface
- 20% de part recyclée dans les matériaux d'assise

// Hypothèses scénario contextualisé

- 30% de granulats issus de plateformes de recyclage
- 20% de part recyclée dans les matériaux de surface
- 35% de part recyclée dans les matériaux d'assise

// Hypothèses scénario ambition PCAET

- 50% de granulats issus de plateformes de recyclage
- 30% de part recyclée dans les matériaux de surface
- 45% de part recyclée dans les matériaux d'assise

À l'horizon 2025

*Aligné sur les objectifs GES PCAET secteur industrie

MEL

Un budget climatique / Pour une politique exemplaire de développement durable

Comment piloter cet impact brut dans nos politiques

La MEL fait le choix en **base d'aligner sa solution sur le scénario contextualisé** et incite les entreprises aux **variantes en intégrant l'impact GES** dans le critère de choix des offres

La MEL fournit les modalités de calcul de l'impact GES de sa base à toutes les entreprises via l'outil SEVE (Système d'Evaluation des Variantes Environnementales)

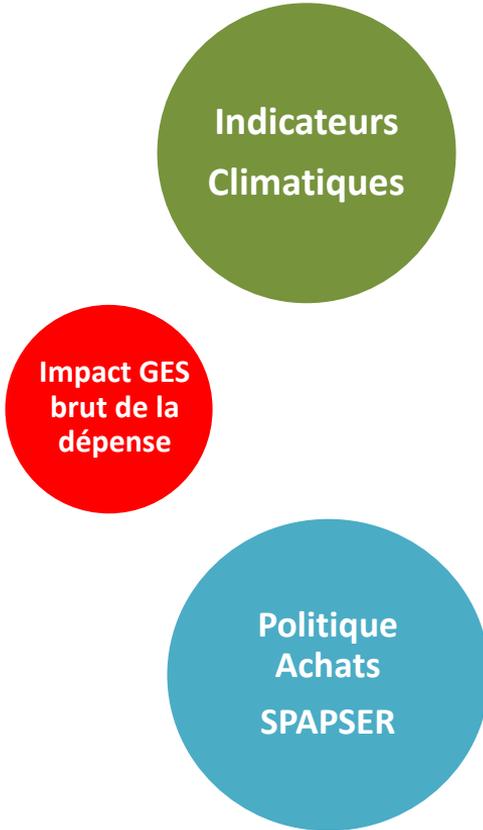
Analyse des variantes : évaluation de l'impact de la variante proposée via l'outil SEVE sur la même base d'hypothèse de calcul

Objectif, présenter des indicateurs :

- l'impact CO2 de la variante par rapport à la solution de base
- l'impact financier de la variante par rapport à la solution de base.

Présenter ces éléments d'aide à la décision en CAO

Limite : basé sur du déclaratif, une réelle application doit se faire dans les chantiers → besoin de contrôle et de suivi rigoureux en phase chantier (formation des agents de maîtrise d'œuvre MEL)

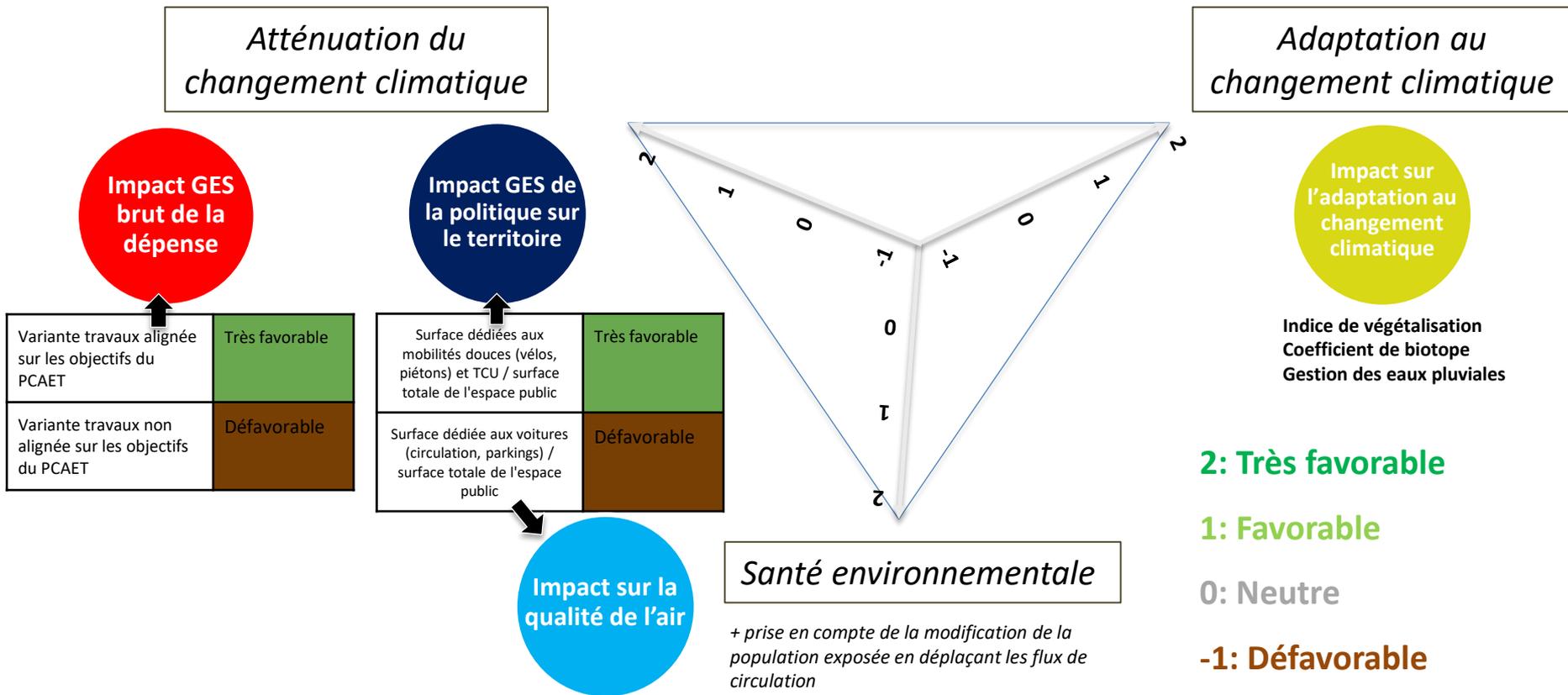


Indicateurs
Climatiques

Impact GES
brut de la
dépense

Politique
Achats
SPAPSER

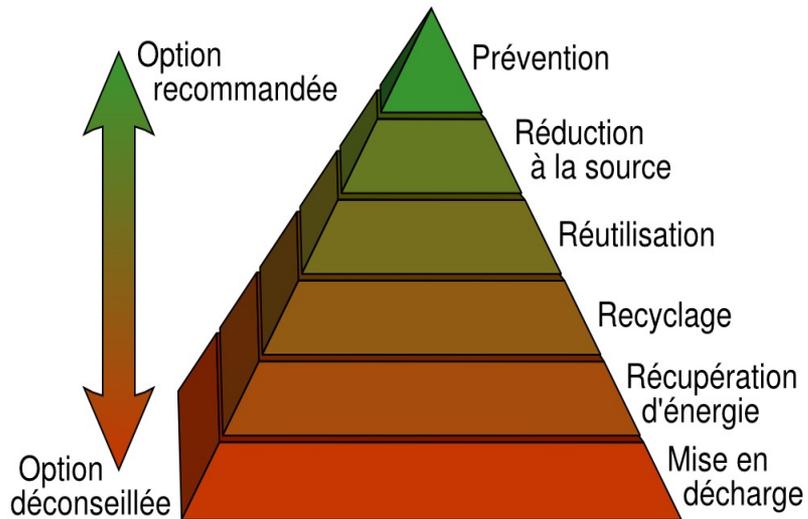
Exemple Représentation des différents indicateurs appliqués à un projet de construction de nouvelle voirie */en construction/*



Résidus urbains

La gestion des déchets

Un impact climatique différent en fonction du mode de traitement des déchets



Prospective pour la gestion (communication et sensibilisation, schéma de prévention, schéma directeur) → *Très favorable*

Réemploi / valorisation matière → *Très favorable*

Centres de tri → *Très favorable*

Valorisation organique → *Très favorable*

Incinération avec valorisation énergétique → *Favorable*
Emissions évitées par l'autoroute de la chaleur

Enfouissement → *Défavorable*

Résidus urbains

La collecte des déchets

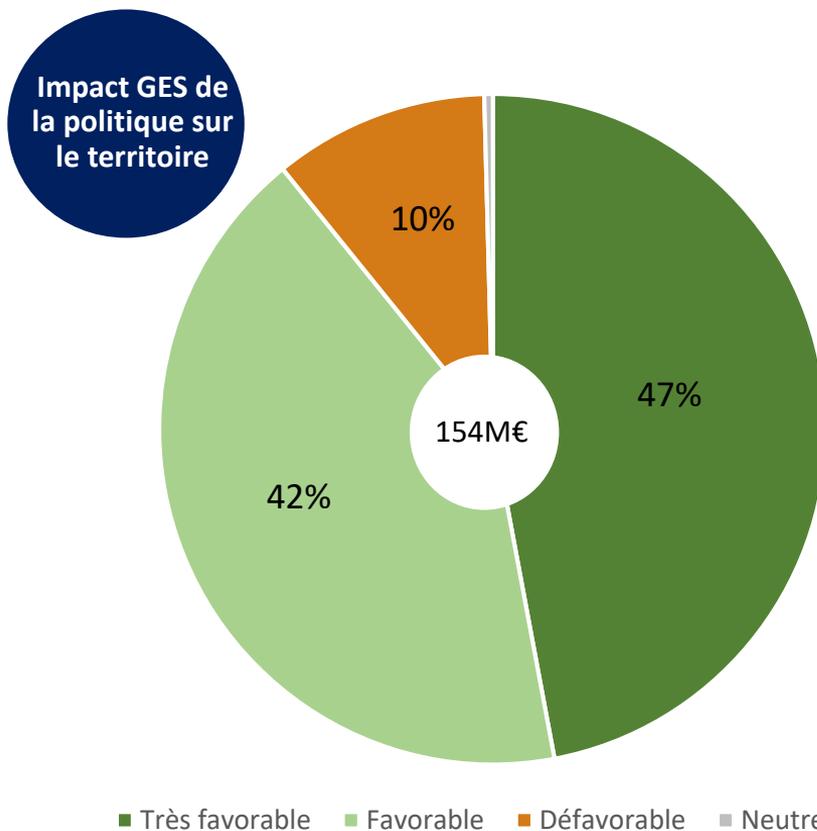
→ Création d'un indicateur en fonction du traitement/fin de vie des déchets collectés.
Suivi annuel de la performance climatique de la collecte

	tonnage
Incineration valorisation énergétique	315885
Reprise directe	77687
Tri (les 80% valorisé)	87153
Valorisation organique	77889
Enfouissement	16052
Valorisation inertes	37398
Autres (inci ou isdnd)	30877
Réemploi	668
DEEE	6429
Amiante	1000

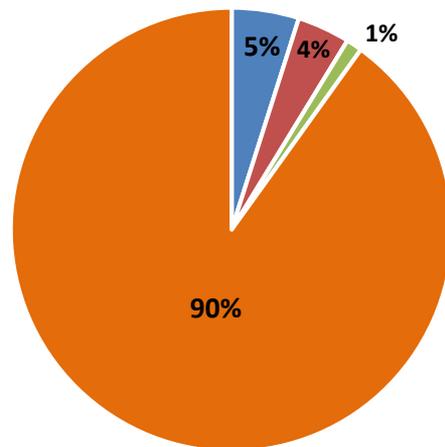
Impact GES de
la politique sur
le territoire

	part (%)
Très favorable	38,37
Favorable	48,52
Défavorable	12,95

Résidus urbains



Résidus urbains



■ Transport des déchets ■ Achats d'intrants ■ Energie des process ■ Incinération

Impact GES brut
de la dépense

130 000 t eqCO2

Leviers pour minimiser l'impact brut

→ Prévention et sensibilisation pour réduire la quantité de déchets collectée et améliorer la performance de tri/recyclage

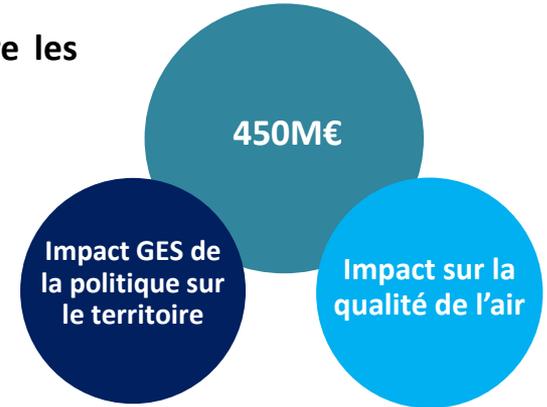
→ Insérer des objectifs climatiques incitatifs dans le futur marché de collecte

Ex: amélioration de la logistique de collecte, plus de véhicules GNV et électriques

Mobilité et Accessibilité

→ Politiques publiques et infrastructures avec un fort potentiel pour réduire les émissions de GES du territoire et améliorer la qualité de l'air

- Développement des modes doux – intermodalité → *Très favorable*
- Politique Mobilité (PDU, EMD...) → *Très favorable*
- Déploiement ZFE → *Très favorable* qualité de l'air *Neutre* Climat
- Péage positif → *Neutre*



La direction mobilité travaille sur des études d'impact GES des différentes politiques et projets

Mobilité et Accessibilité

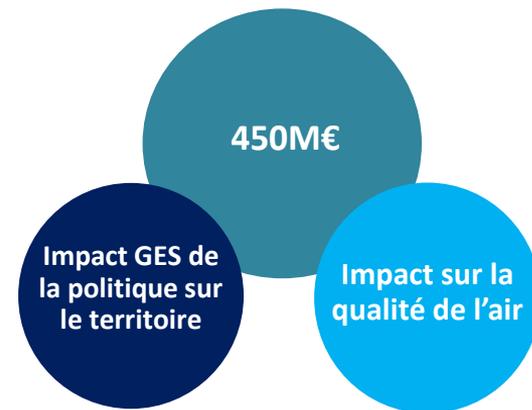
- Exploitation et développement du réseau de transport → *Très favorable*
Contrôle d'accès métro → Neutre
- Investissements liés au SDIT → *Très favorable*
- Pôles intermodaux → *Très favorable*
- Stationnement

Parking P+R → *Très favorable*

Aires covoiturage → *Très favorable*

Gestion et entretien parc existant → *Neutre*

Nouveau parc de stationnement → Création d'un indicateur en fonction du bilan *nombre de places supprimées / Nombre de places créées + nombre de places modes alternatifs créés + nombre de places réglementées créées*



Eau et assainissement

110M€

▪ Assainissement

➤ Collecte des eaux usées

Réduction de l'impact des interventions; clauses carbone dans les marchés d'assainissement

➤ STEP

Efficacité énergétique du réseau d'assainissement

Valorisation des boues > *Construction d'un indicateur sur l'impact climatique de la gestion des boues par la STEP*

➤ Lutte contre les inondations et gestion des eaux pluviales

Impact GES
brut de la
dépense

Impact GES de
la politique sur
le territoire

Impact sur
l'adaptation au
changement
climatique

Eau et assainissement

110M€

▪ **Eau potable**

- Optimiser l'efficacité énergétique du système d'alimentation en eau potable
- Préservation de la ressource en eau (*quantité/qualité*)

Impact GES
brut de la
dépense

Impact sur
l'adaptation au
changement
climatique

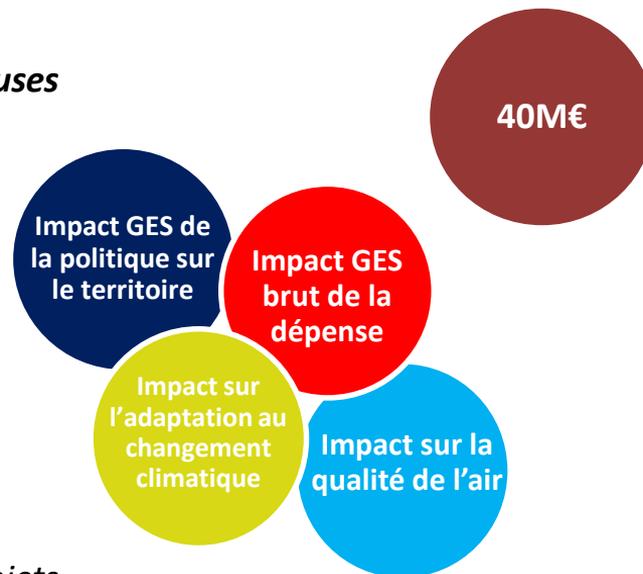
Etape suivante: Commission Aménagement du Territoire et Urbanisme

→ *Opérations d'aménagements composées de nombreuses thématiques en lien avec les objectifs du PCAET*

- ✓ Réseaux d'énergie
- ✓ ENR
- ✓ Bâtiment (RE2020...)
- ✓ Mobilité
- ✓ Adaptation au changement climatique (ICU, inondations, RGA)
- ✓ Nature et eau en ville
- ✓ Santé environnementale (qualité de l'air, bruit)

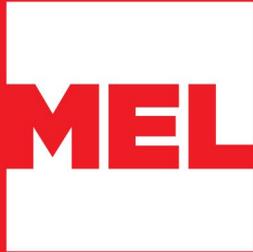
→ *Nécessité de réaliser une analyse transversale des projets d'aménagement en créant des indicateurs sur ces différents critères.*

Travail en cours avec la Direction Planification Urbaine
→ **Première application sur le projet bords de Deûle**



Travail à poursuivre sur les dépenses des autres commissions thématiques

- Commission aménagement du territoire (aménagement et renouvellement urbain, espace naturel métropolitain et subventions agriculture)
- Commission logement et politique de la ville (rénovation ANRU, subventions politique de la ville et logements sociaux, rénovation parc public et privés)
- Commission développement économique et emploi (soutien actions économiques, gestion et aménagement des parcs d'activité, attractivité du territoire, numérique)
- Commission rayonnement de la Métropole (subventions sport et culture, gestion équipements métropolitains) et commission gouvernance, administration et finances

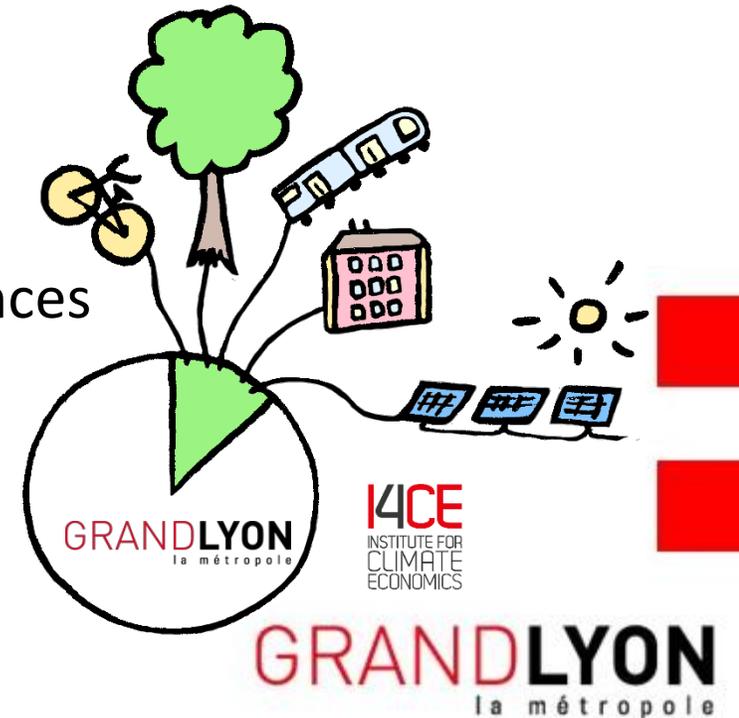


MÉTROPOLE
EUROPÉENNE DE LILLE

Journée d'études de Fair

14/10/2020

Bertrand ARTIGNY : Vice-Président aux Finances



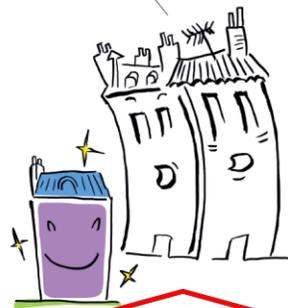
0 Introduction : Pourquoi un intérêt de la Métropole sur l'évaluation du budget ?

- Un Plan Climat actif depuis 2012 générant des moyens croissants
- Un vœu par la Métropole de soutien au désinvestissement fossile fin 2018
- Un besoin de qualifier les dépenses « vertes » pour :
 - Rendre lisibles les actions « vertes » de la MDL et leurs traductions budgétaires
 - Évaluer financièrement la politique de transition climat-air-énergie (lien à Cit'ergie)
 - Mieux communiquer
 - Orienter des financements « responsables »

2015 - 2020

**30 MILLIONS
D'EUROS
EN PLUS**
POUR L'ÉCO-RÉNOVATION

T'AS VU CELUI-LÀ,
IL EST TOUT
REFAIT...



La Métropole de Lyon et ses partenaires
s'engagent pour le climat.

ECO-RENO'V'

www.grandlyon.com

ECO-RENO'V' GRANDLYON



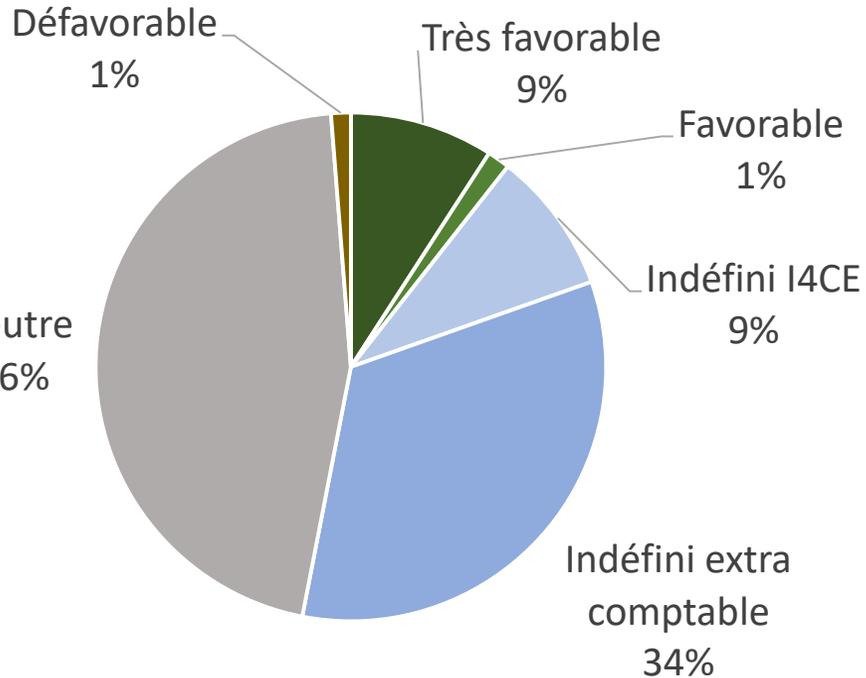
→ Participation à la construction d'un référentiel
« finances & climat » pour les collectivités avec I4CE

1 La méthode « I4CE »: précurseur dans le domaine !

- Une approche facile à intégrer (**méthodologie détaillée, arbre de décision, tableaux explicatifs, ...**) accessible à tous !
- Un travail **exhaustif** : l'ensemble des dépenses peut être analysé
- Un **premier niveau d'analyse rapide à conduire** :
MDL = environ une semaine de travail nécessaire à 4 agents pour analyser 2500 lignes budgétaires (appropriation de la méthode comprise)
- Une présentation **simple** des résultats

Résultats (test « rapide » sur CA 2019)

CA 2019 en M€
Périmètre GB



Très favorable : 9%	Transports en commun, modes actifs et VELO'V, rénovation thermique des logements, plantations d'arbres, prévention à la source des déchets ...
Favorable : 1%	Valorisation énergétique des déchets, ...
Neutre : 46%	Aides au secteur locatif, interventions sociales, constructions RT2012, nettoyage, culture, sport, ...
Défavorable : 1%	Achat de carburants, déchets non valorisés, construction de routes, ...
Indéfini méthodo : 9%	Attractivité économique, tourisme, fournitures de petit équipement, ...
Indéfini extracomptable : 34%	A explorer : projets de voirie, aménagement, masse salariale, ...

2 Les limites de la méthode I4CE

- Le critère de coloration porte uniquement sur **l'atténuation et l'adaptation** → **extension nécessaire**
- **La part d'indéfini extra-comptable est très importante** → **nécessité de creuser pour affiner** selon les moyens (temps)
- **Certaines hypothèses peuvent faire débat :**
 - *ex. construction d'un bâtiment en conformité avec la réglementation en vigueur = neutre, dépenses de publicité = neutre ...*
- **Les actions en lien avec la transition écologique mais sans dépense ne sont pas valorisées** (sobriété énergétique, réglementation...)
- Le budget initial n'est pas construit sous l'angle climat : **cela rend l'exercice fastidieux et non automatisable**
- **L'outil n'est pas mobilisable pour comparer** des collectivités entre elles → attention à la communication !

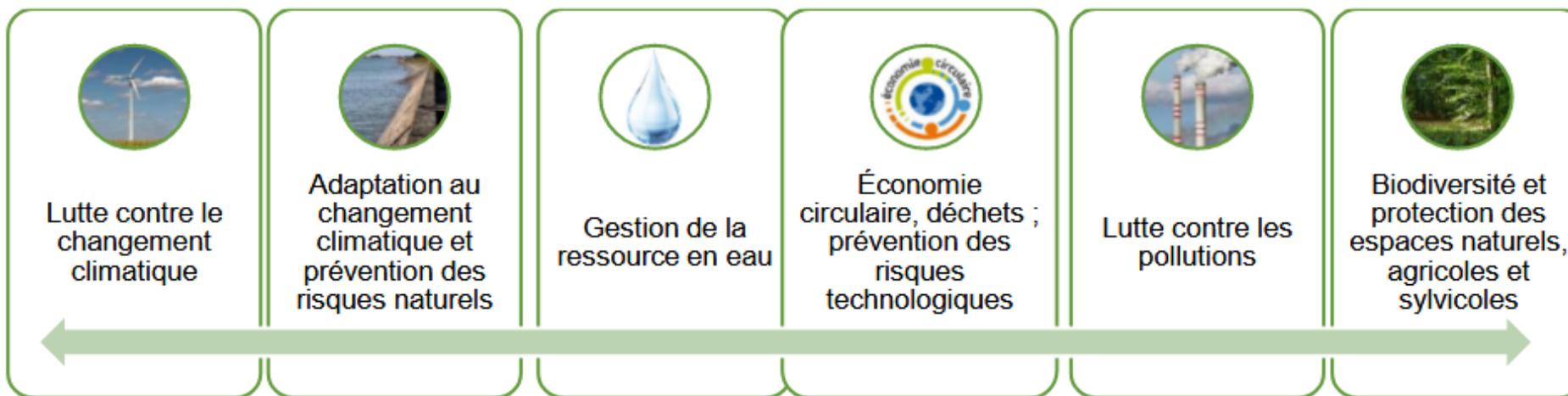
3 La réflexion de la Métropole

- S'inspirer de cette première approche pour répondre à une ambition :
Faire du budget un outil de communication pour tous (citoyens, partenaires, ...)
capable d'explicitier les choix et les projets de la Métropole,
et leur cohérence avec la transition écologique



3 La réflexion de la Métropole – Des pistes :

• Élargir l'analyse budgétaire à d'autres enjeux



Ex : Les domaines « verts » pour l'évaluation du budget de la France - 2020



Le « bien-vivre », la santé sociale, ...