

Note d'accompagnement au support sur la Responsabilité Sociétale au service des collectivités territoriales

CDG 48, journées du 24 juin et du 25 juin – Thierry FABIA

La responsabilité Sociétale - historique



La dimension éthique

Travaux de Howard Bowen, économiste, 1953



Vertus >> Obligations

Volontariat >> Réglementation



La dimension « parties prenantes »

Opposition Friedman >> Freeman

Le profit pour les actionnaires ne peut plus être la finalité d'une organisation



La dimension « Développement Durable »

Les limites de croissance (club de Rome 1972)

Rapport Brundtland 1987

People / Planet / Profit



2

Rappel de l'origine de la notion de Responsabilité Sociétale.

La paternité de la Responsabilité Sociétale est attribuée à l'économiste américain Howard Bowen, avec son livre « **Responsibility of the Businessman** » publié en 1953, suite à une commande d'un collectif d'églises protestantes.

Forte connotation éthique, affirmation de la possibilité de faire du commerce dans le respect de certains principes, développement des vertus humaines plutôt que de compter sur les obligations. Le volontariat plutôt que la réglementation et l'acceptation de l'enrichissement s'il n'y a pas oublié des nécessiteux (philanthropie).

Dans les débats opposants des économistes, **le choix d'une économie des parties prenantes** (Freeman) plutôt qu'une économie actionnariale ou la finalité de l'entreprise est uniquement de dégager des profits pour l'actionnaire (Friedman).

La prise en compte des limites planétaires (club de Rome de 1972) et des **principes du « Développement Durable »** définis en 1987 dans le rapport Brundtland, pour le compte de l'ONU.

Un équilibre People (social/ sociétal) / Planet (environnement) / Profit (économie) à trouver.

Ces dernières années, constat réalisé de la prédominance des exigences économiques et financières, avec la notion de **Développement Durable « version forte »** qui enchâsse la dimension économique dans le Social / sociétal (humaine), elle-même enchâssée dans la dimension environnementale.

A partir des années 70, la notion de RS a franchi les frontières américaines et a évolué sensiblement en s'adaptant à d'autres cultures dans le monde.

Le « social » anglais est traduit en français par 2 termes social (l'humain au sein des organisations) et sociétal (les sociétés humaines).



3

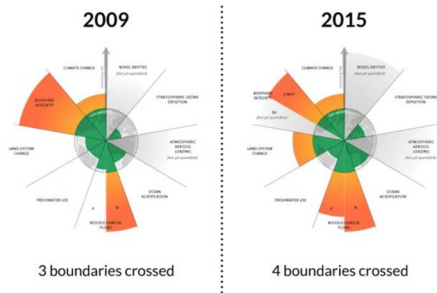
En 2010, après 5 ans de travaux réunissant plus de 90 nationalités, des représentants de tous types de parties prenantes, les principes directeurs de la Responsabilité Sociétale sont définis.

1. Faire preuve de **redevabilité** envers la société : c'est-à-dire répondre de ses impacts sur la société, l'environnement et l'économie.
2. Faire preuve de **transparence** dans les décisions et les activités : l'entreprise s'engage à communiquer sur ses actions et sa politique RSE.
3. Adopter un **comportement éthique**, fondé sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.
4. Assurer **le respect des intérêts des parties prenantes** (fournisseurs, clients, partenaires, salariés...) et y répondre.
5. Assurer **le respect du principe de légalité**, c'est-à-dire se conformer à toutes les exigences législatives et réglementations en vigueur.
6. Assurer **le respect des normes internationales de comportement**.
7. Assurer **le respect des droits de l'Homme**.

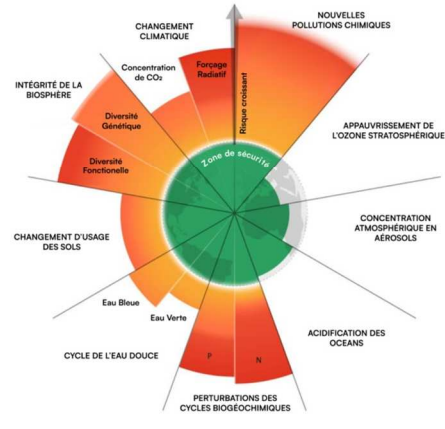
La norme définit également 7 questions centrales qui doivent encadrer toutes les démarches RSE :

1. la gouvernance de l'organisation ;
2. les droits de l'Homme ;
3. les relations et conditions de travail ;
4. l'environnement ;
5. la loyauté des pratiques ;
6. les questions relatives aux consommateurs ;
7. les communautés et le développement local.

Les limites planétaires



2023 : 6 Limites dépassées



Source : Stockholm Resilience Center Traduction : Bon Pote



Les 9 limites planétaires*

Changement climatique

Les émissions anthropiques perturbent l'équilibre climatique avec de multiples conséquences : hausse des températures, événements climatiques extrêmes, montée des océans, disparition d'espèces...

Augmentation constante de la concentration de CO₂ dans l'atmosphère : 425 ppm en 2023 contre 280 ppm en 1850.

L'empreinte CO₂ moyenne des Français dépasse de 48 % l'empreinte CO₂ moyenne mondiale.

Erosion de la biodiversité

Destruction d'habitats, exploitation d'espèces, pollution... le déclin de la nature s'accroît, menaçant la santé des écosystèmes et le bien-être humain.

Entre 100 et 1 000 extinctions d'espèces par an sur 1 million d'espèces.

L'indice de risque d'extinction d'espèces a augmenté de 99 % entre 2000 et 2022, contre 36 % dans le reste du monde.

Perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore

L'excès d'azote et de phosphore apportés aux cultures (engrais) dégrade les milieux aquatiques : eutrophication des rivières et anoxie des océans.

150 Mt d'azote rejetés dans la nature (seuls limites : 62-62 Mt) et 22 Mt de phosphore arrivant en mer par les cours d'eau chaque année (limites : 11-100 Mt).

L'excès d'azote atteint la limite planétaire (55 kg/ha). L'excès de phosphore (2 kg/ha) respecte la limite.

Changement d'usage des sols

La déforestation au profit de l'agriculture réduit la capacité des forêts à jouer leur rôle de puits de carbone indispensables à la régulation du climat.

Seulement 62 % de la surface occupée par des forêts avant 1700 est toujours boisée en 2015.

Par ses importations de matières premières, la France exerce une pression forte sur la ressource foncière étrangère.

Utilisation et cycle de l'eau douce

Les prélèvements en eau douce pour les besoins des activités humaines affectent les écosystèmes en perturbant le cycle de l'eau.

Eau bleue : 2 600 km³/an prélevés (seuls limites : 4 000-6 000 km³/an)
Eau verte : anomalie d'humidité pour 18 % des sols (limite : 10 %)
0,2 % des prélèvements nets mondiaux annuels pour l'eau bleue, avec localement des tensions saisonnières.

Acidification des océans

La dissolution de CO₂ dans l'océan réduit le pH de l'eau de mer, entraînant une diminution des carbonates nécessaires à la formation des coquillages en aragonite.

En 2015, l'état de saturation de l'eau de mer en aragonite est estimé à 64 % du niveau préindustriel.

Appauvrissement de l'ozone stratosphérique

Les substances appauvrissant la couche d'ozone réduisent son rôle protecteur face aux rayons du soleil, nocifs pour la santé humaine et les écosystèmes.

La concentration d'ozone dans la stratosphère est estimée à 285 DU (unités Dobson) en 2015 (limite : 275 DU).

Augmentation des aérosols dans l'atmosphère

Une quantité croissante d'aérosols (petites particules en suspension) émis dans l'atmosphère perturbe le climat et a des effets sur la santé humaine.

Pas de seuil global défini en l'absence de connaissances suffisantes.

Introduction d'entités nouvelles dans la biosphère

La production de produits chimiques et plastiques augmente si vite que la capacité d'évaluation des risques pour l'homme et la biosphère est dépassée.

Produits chimiques : production multipliée par 50 depuis 1950. Produits plastiques : + 79 % entre 2000 et 2015.

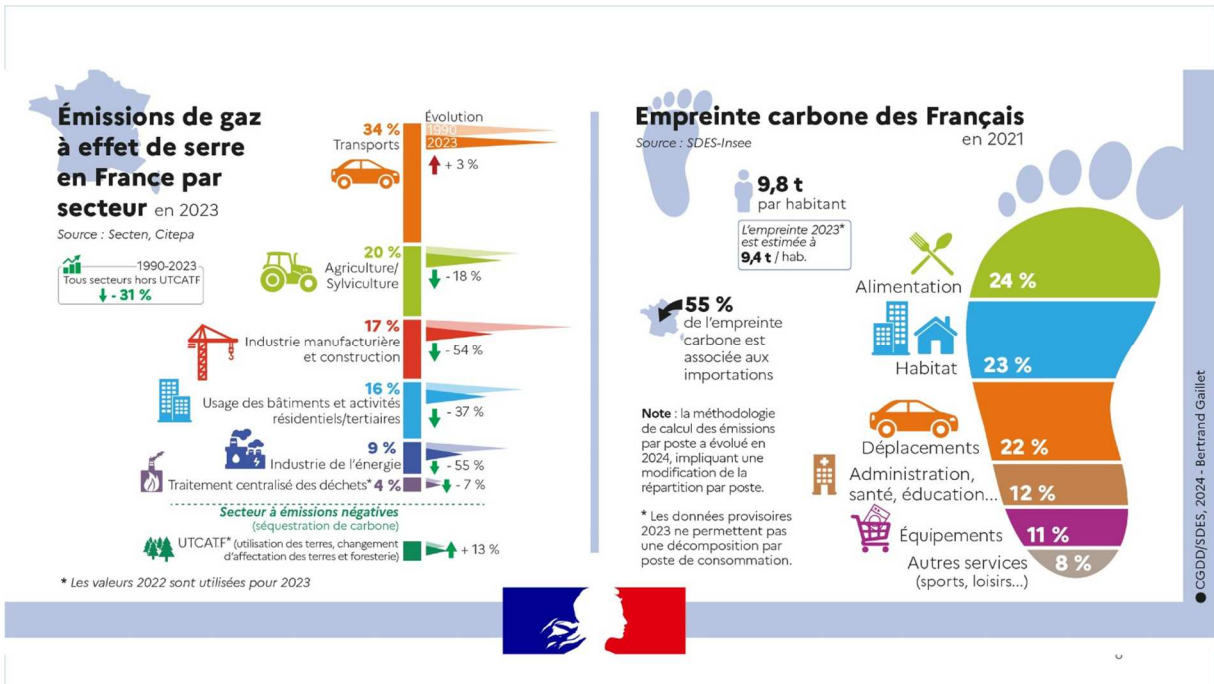
* La situation décrite est celle connue avant la dernière publication du Stockholm Resilience Centre de septembre 2023.

● COORDIS/SDIS 2023 - Bertrand Gallier

La France face aux neuf limites planétaires

| www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr

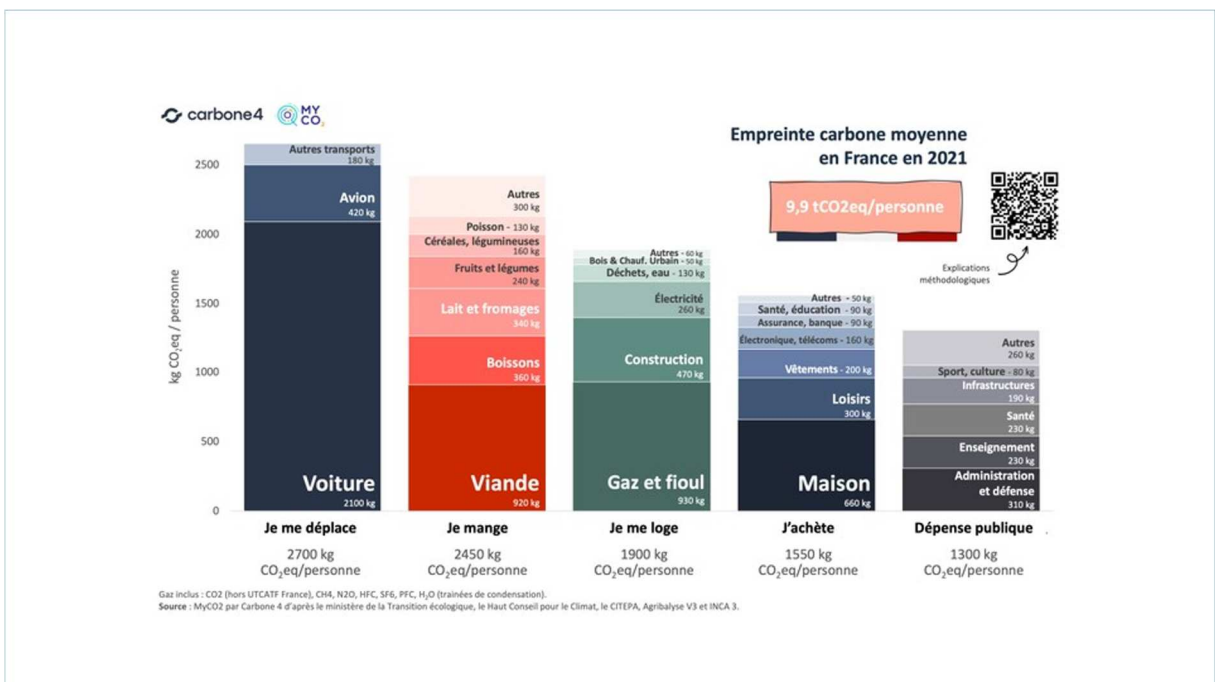
Le constat réalisé sur le franchissement de plusieurs des 9 limites planétaires définis pour l'habitabilité de la planète a poussé à évoquer le besoin d'une **version forte du Développement Durable**, le terme même de « développement » étant sujet à forte critique.



Les personnes les plus sensibles à ces questions environnementales, si elles sont invitées à remettre en question leurs comportements, ont aujourd'hui également de nombreux points de repères pour situer le rôle plus ou moins positif des organisations privées ou publiques par rapport à ces enjeux (cf. l'atelier 2 tonnes).

Sur les questions environnementales, l'alignement entre les préoccupations d'ordre personnel et d'ordre professionnel devient un impératif pour de plus en plus de personnes (cf. phénomène d'éco-anxiété).

Si cette préoccupation est souvent prêtée aux jeunes générations, elle gagne en importance dans toutes les tranches d'âge en activité.



Les questions concernant **la biodiversité** – l'érosion de la biodiversité est l'une des limites planétaires déjà franchie - gagnent en importance, d'autant qu'elles s'avèrent intimement liées aux autres questions environnementales comme l'évolution du climat.

L'association OREE, en France, a développé une plateforme « Entreprises et Biodiversité », qui permet de prendre connaissance d'enjeux très significatifs y compris vis-à-vis de notre fonctionnement économique, très enchâssé dans le fonctionnement plus large du vivant.

Qu'est-ce que la biodiversité ?

La **biodiversité** c'est le tissu vivant de notre planète. Elle est constituée par l'ensemble des milieux naturels et des formes de vie (plantes, animaux, champignons, bactéries, etc.) et leurs interactions. Elle comprend trois niveaux interdépendants :

LES 3 NIVEAUX DE LA BIODIVERSITÉ

Diversité des **écosystèmes** Diversité des **espèces** Diversité **génétique**

et leurs interactions !

La biodiversité a été définie à l'échelle internationale par la **Convention sur la diversité biologique (CDB) signée à Rio en 1992** en insistant sur les aspects de :

- Conservation de la diversité biologique
- L'utilisation durable de la diversité biologique
- Partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques

Credit photo: Beechly

Les 5 facteurs de pression identifiés par l'IPBES

Destruction et artificialisation des milieux naturels

Mène à la dégradation et au morcellement des écosystèmes

Ex : extension des surfaces agricoles intensives, artificialisation des sols, déforestation, etc.

Pollutions des océans, eaux douces, sol et air

Affecte tous les aspects de l'environnement

Ex : rejets dans les milieux de substances dangereuses (produits phytosanitaires, métaux lourds, etc.), de macro-déchets, de micro-plastiques, pollution sonore & lumineuse, etc.

Surexploitation des ressources naturelles

Compromet gravement le fonctionnement des écosystèmes et leur renouvellement.

Ex : surpêche, déforestation, agriculture intensive, etc.

Introduction d'espèces exotiques envahissantes

Remplace les espèces locales et profite d'écosystèmes dégradés

Ex : Rejet des eaux de ballast issues des transports maritimes

Changement climatique

Influe sur les cycles de vie de l'ensemble des êtres vivants. Il impacte également la répartition géographique des espèces et donc le fonctionnement des chaînes trophiques

Ex : émissions de CO₂ et de GES

Sources :
[Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services, IPBES](#)
[Les menaces sur la biodiversité, OFB](#)
[SBTN. Guide préliminaire à destination des entreprises, résumé exécutif](#)

icônes créées par Freepik, dreamicons & smdashicons sur www.flaticon.com

En France, au regard de ces enjeux et ce qu'ils impliquent, l'encapacitation des acteurs de la Transition Ecologique apparaît accuser un certain retard, alors que des questions comme celle de l'adaptation au changement climatique, vu de récentes manifestations (inondations, sécheresses,...), nous obligent à accélérer cette transition.

Encapacitation à la TE : plusieurs défis et un besoin de planification des coopérations pour y faire face.

Des défis qui **changent peu** depuis 15 ans... ... notamment dû à une **absence** de stratégie globale et coordonnée.

Il existe pourtant des cadres de références nationaux ou internationaux, par ex :

- Les objectifs de développement Durable
- Le référentiel de compétences Green Comp

mais aussi des stratégies ou plans ciblés sur des publics spécifiques, par ex :

- Le programme de Formation à la Transition Ecologique (FTE) pour les agents publics
- L'Education au Développement Durable (EDD) pour l'école, le collège et le lycée
- Le cadre de référence TEDS pour les étudiants de premier cycle universitaire

et enfin plusieurs stratégies nationales pour la TE mais dont les actions de formation nécessaires pour en atteindre les objectifs ne sont pas (ou pas suffisamment) explicitées

- SNBC
- SNB
- Agenda 2030
- SNEC
- SNRIE
- Etc.

Dans ce contexte : quid d'une stratégie nationale ou d'un espace de concertation et d'articulation des initiatives d'encapacitation des acteurs de la transition écologique ?

6

Le secrétariat Général à la planification écologique a récemment émis, dans le cadre du Plan France Nation Verte un rapport (avril 2025) qui met en avant plusieurs impératifs.

Secrétariat général à la planification écologique

5 impératifs pour faire des activités d'encapacitation un levier de la transition écologique

Fiabilité

↓

Les formations à la TE doivent être construites sur un **socle scientifique rigoureux et partagé**. Elles doivent intégrer l'ensemble des dimensions de la TE (technique, sociale, économique, etc.) dans une approche **systémique** (climat, biodiversité et ressources). **Sans cette fiabilité**, la légitimité et la crédibilité des formations sont compromises et leur **efficacité diminuée**.

Accessibilité

↓

Les formations doivent permettre à **chacun** de comprendre et être en capacité d'**endosser son rôle** dans la TE. Nous sommes **tous concernés**, en tant que citoyens, salariés, fonctionnaires, dirigeants, consommateurs, etc. Les actions actuelles de formation **ne leur sont pas toutes accessibles** (prix, niveau de littératie requis, accès géographique, etc.). **Sans cette accessibilité**, nous ne **pourrons pas bénéficier de la contribution de chacun** pourtant nécessaire pour atteindre nos objectifs 2030.

Spécificité

↓

Les formations (modalités, exemples, discours, postures, etc.) doivent être **adaptées à la diversité des réalités** des parties prenantes. Elles doivent orienter vers la mobilisation de leviers pour la TE qui correspondent au **réel pouvoir d'agir des participants** dans leur contexte de vie et d'action. **Sans cette contextualisation**, l'énergie investie dans la formation ne permettra pas d'être rapidement et concrètement un **levier d'impact et sens** dans leur quotidien.

Progressivité

↓

Les formations doivent tenir compte des **étapes humaines du changement** de comportement. Elles doivent être adaptées à la capacité d'attention des publics, permettre des **allers-retours entre apprentissages et expérimentation**, et capitaliser sur le succès de certains changements réussis pour en réinitier de nouveaux. **Sans cette progressivité**, les effets de saturation, de blocage ou d'épuisement feront **sortir les participants de ce chemin** d'apprentissage.

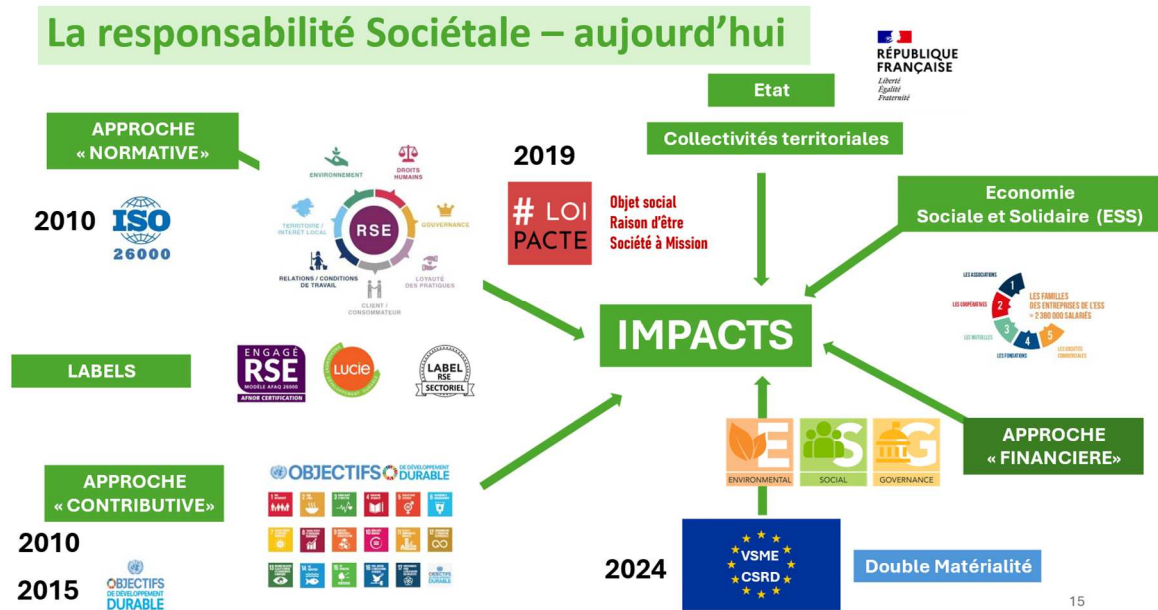
Efficacité

↓

Aujourd'hui, les **données scientifiques** sur l'efficacité des formations existantes ne sont **ni abondantes ni agrégées**. L'évaluation de l'**impact** des actions de formation **doit être systématisée**, pour garantir un déploiement adapté et efficace de la formation à la transition écologique. **Sans cette efficacité**, et dans un contexte de ressources (temps, financements, etc.) limitées, nous **n'atteindrons pas nos objectifs nationaux** 2030 en matière de TE.

14

La Responsabilité Sociétale s’est assez largement imposée dans le paysage français ces dernières années, épousant en particulier la montée en préoccupations de la société pour ce qui concerne les questions environnementales.



Il s’agit ici de situer les spécificités d’approche des différentes parties prenantes du terrain d’enjeux de la responsabilité sociétale.

L’approche « normative », basée sur l’ISO 26000, restée longtemps en France un sujet qui ne semblait concerner que les grandes entreprises, s’est peu à peu étendue.

Des labels RSE, parfois sectoriels, ont offert aux organisations des référentiels, des systèmes de notation, des indicateurs permettant de construire des démarches de progression continue sur les différentes questions centrales de la RSE. La reconnaissance de ces labels, et de l’engagement responsable des structures labélisées, est assez loin de correspondre aux espérances initiales.

En parallèle, **l’approche contributive**, consistant à demander à toutes les parties prenantes, Etats, collectivités territoriales, entreprises privées, entreprises de l’ESS, citoyens, consommateurs, de contribuer à l’atteinte **d’objectifs de développement durable** fixés par l’ONU (les 17 ODD), n’a pas atteint en France la portée attendue, alors que nous nous approchons de l’échéance des objectifs fixés à 2030.

En mai 2019, **la Loi PACTE** a établi des bases juridiques qui ont donné aux acteurs de la RSE grand espoir de progression sensible des démarches de responsabilité sociétale des entreprises, petites et grandes (obligation de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux liés aux activités de toute entreprise – modification de l’article 1833 du code civil + sur base volontaire, la possibilité d’intégrer une « raison d’être » dans les

statuts de l'entreprise + de demander la qualité de « société à mission » avec contrôle par un tiers indépendant pour le maintien de cette qualité).

L'Etat, les collectivités territoriales, doivent être intégrés à ce paysage de la Responsabilité Sociétale, le terme plus approprié de Responsabilité Sociétale des Organisations – RSO – étant le plus souvent remplacé aujourd'hui par le terme devenu générique de RSE (à l'origine RS des Entreprises).

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaires (ESS) sont bien évidemment à prendre en compte dans ce paysage global, même si ces organisations souhaitent en majorité mettre en avant d'autres critères et référentiels que ceux de la RSE, généralement intimement associée encore, dans leur esprit, aux entreprises à but lucratif, la dimension économique-financière étant considérée prioritaire.

A noter que la création de la qualité de « société à mission » a pu être perçue par nombre d'acteurs de l'ESS, et leurs représentants, comme une tentative ou tentation des entreprises du secteur privé, et lucratif, à se positionner en substitution des acteurs de l'ESS, y compris pour mener des missions sociales et/ou environnementales au service d'organisations publiques ou bénéficier d'avantages fiscaux, sociaux, liés à leurs engagements « hors profit ».

Dans le même temps, au cours de ces dernières années, face aux enjeux de notre temps, aux risques et opportunités qu'ils peuvent représenter, les acteurs du monde financier ont défini une « RSE » correspondant à leur regard particulier sur les tenants et aboutissants de la notion de responsabilité d'une entreprise, avec **l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance)**.

L'Union Européenne, dans ses velléités à s'emparer du Développement Durable pour en devenir le leader ou le modèle planétaire, a cherché à développer à partir de l'ESG, avec le concours technique d'acteurs de cette version financière de la RSE, de nouveaux standards de prise en compte et de reporting pour ce qui est aujourd'hui dénommé la Durabilité (traduction discutable du terme anglais de Sustainability) **avec la CSRD** (en cours de modification après demande de simplification) et pour sa version volontaire, simplifiée, s'adressant à priori aux entreprises de moins de 1000 salariés, **la VSME**.

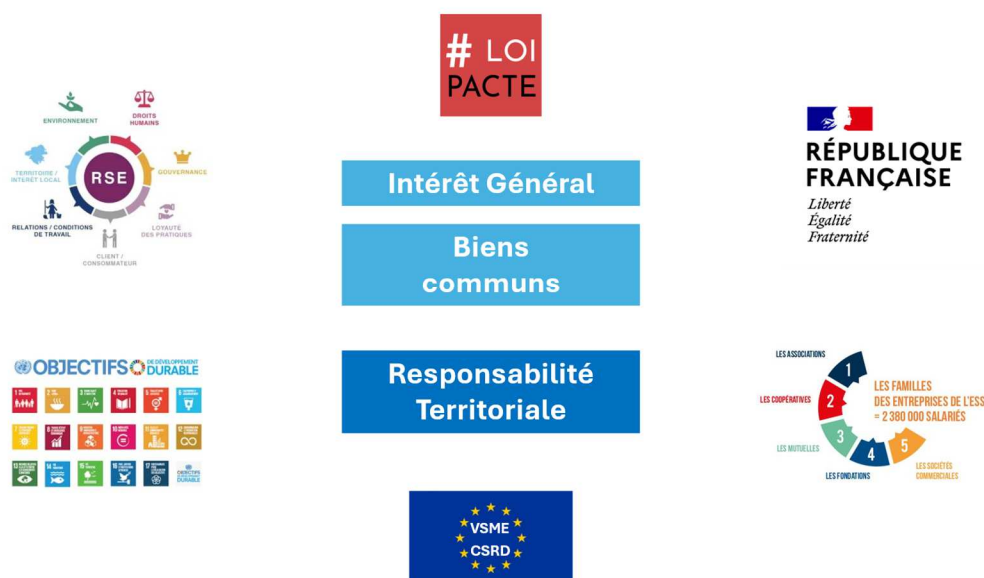
Dans ce contexte est apparu un différent sensible entre l'Europe et les USA sur la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux, **avec la notion de « double matérialité »** (demande par l'Europe de la prise en compte des impacts des entreprises sur leur environnement social et environnemental – matérialité dite d'impact - et pas uniquement – matérialité financière – des impacts sociaux et environnementaux sur les résultats financiers actuels et à venir de l'entreprise).

Aujourd'hui, la notion d'impact est largement utilisée par l'ensemble des acteurs mais avec des définitions, des modes d'évaluation, sensiblement différents.

La notion de responsabilité sociétale, les évolutions de la RSE et ses « extensions » (ESG, CSRD, VSME), vu les enjeux de notre temps, place l'ensemble des acteurs sur un terrain

global où **l'intérêt général, les biens communs**, deviennent des références très partagées.

Lorsqu'on s'intéresse aux enjeux à l'échelle locale, de proximité, échelle à laquelle les humains que nous sommes sont particulièrement sensibles, c'est **la notion de Responsabilité Territoriale qui s'impose de plus en plus.**



16

Cette Responsabilité Territoriale, encore assez mal définie, semble extrêmement prometteuse à Planet'RSE.

Elle invite, à des échelles locales, de proximité, à un alignement sur les grands principes (intérêt général, biens communs), à des concertations, des délibérations, des coopérations entre les différents acteurs, publics et privés.

La notion d'impact, une fois les malentendus trop fréquents correctement traités, nous semble une base intéressante pour cette coopération.

La notion d'impact

L'impact d'une entreprise peut se définir comme « l'effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment son effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable¹ ».

L'impact ne remplace pas la responsabilité ; il en est complémentaire en ce qu'il permet par son évaluation, voire sa mesure, d'apporter un élément de preuve que la responsabilité est bien assumée. C'est une demande croissante externe et interne (auto-évaluation, conduite de projet RSE). L'identification de plus en plus précise des enjeux de la RSE pousse à mieux évaluer les impacts des activités de l'entreprise et les effets qu'engendrent ses actions RSE.

17

La Région Occitanie a retenu l'IMPACT SCORE, outil « open source » du Mouvement Impact France, comme référentiel de base pour aider les entreprises de la région qui sont en relation avec l'Institution régionale à se situer vis-à-vis de cette notion d'impact.



LES 20 PRINCIPES D'ACTION D'UNE STRATÉGIE À IMPACT

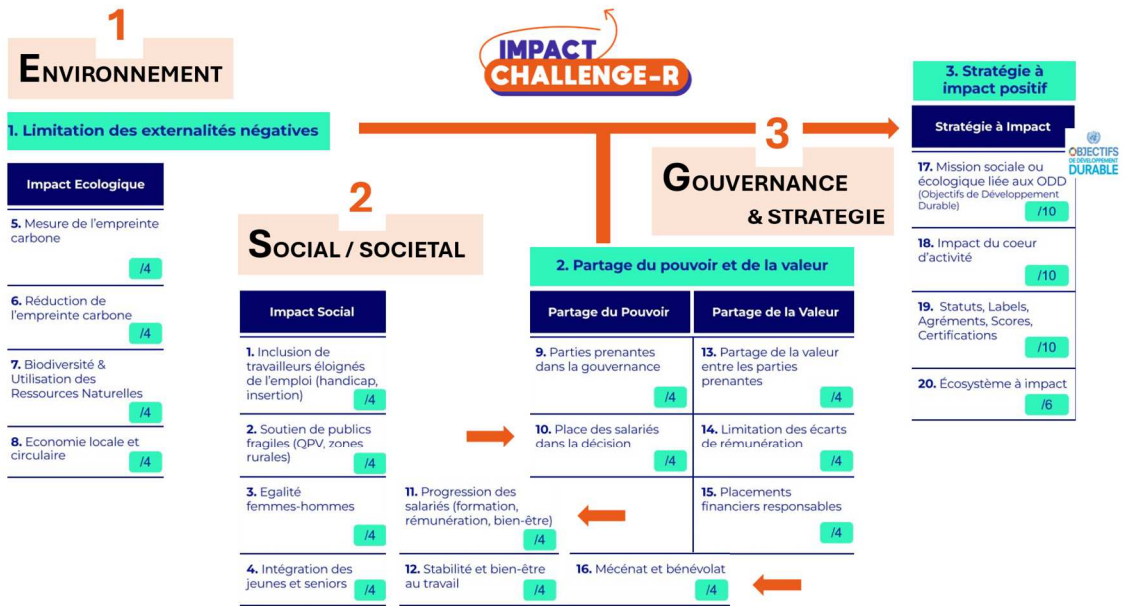


1. Limitation des externalités négatives		2. Partage du pouvoir et de la valeur		3. Stratégie à impact positif
Impact Social	Impact Ecologique	Partage du Pouvoir	Partage de la Valeur	Stratégie à Impact
1. Inclusion de travailleurs éloignés de l'emploi (handicap, insertion) /A	5. Mesure de l'empreinte carbone /A	9. Parties prenantes dans la gouvernance /A	13. Partage de la valeur entre les parties prenantes /A	17. Mission sociale ou écologique liée aux ODD (Objectifs de Développement Durable) /10
2. Soutien de publics fragiles (QPV, zones rurales) /A	6. Réduction de l'empreinte carbone /A	10. Place des salariés dans la décision /A	14. Limitation des écarts de rémunération /A	18. Impact du cœur d'activité /10
3. Egalité femmes-hommes /A	7. Biodiversité & Utilisation des Ressources Naturelles /A	11. Progression des salariés (formation, rémunération, bien-être) /A	15. Placements financiers responsables /A	19. Statuts, Labels, Agréments, Scores, Certifications /10
4. Intégration des jeunes et seniors /A	8. Economie locale et circulaire /A	12. Stabilité et bien-être au travail /A	16. Mécénat et bénévolat /A	20. Écosystème à impact /6



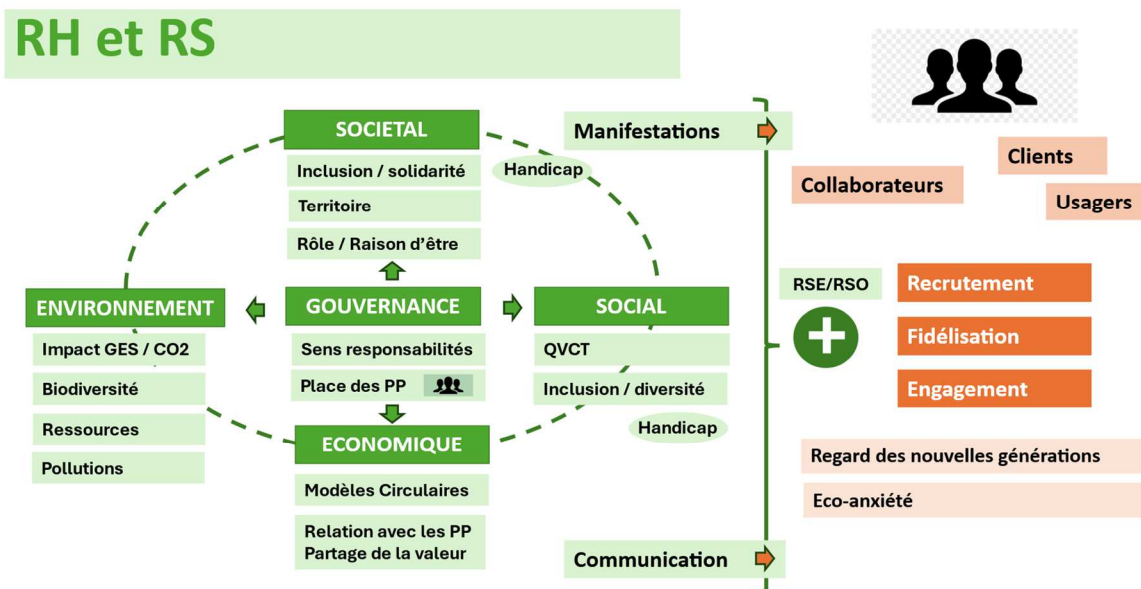
19

Planet'RSE Toulouse l'a intégré également dans un dispositif, IMPACT CHALLENGE-R, qui élargi cette démarche aux autres référentiels de la responsabilité (ISO 26000, ESG, VSME) en vue de faciliter l'alignement – dans la compréhension et le respect de leurs différences, de leur diversité - des acteurs engagés d'un territoire.



A partir de cette vision d'ensemble des référentiels de l'engagement responsable, la place et rôle des collectivités territoriales peut apparaître plus évident.

Quand la Responsabilité Sociétale d'une organisation peut faire directement écho à la Responsabilité Territoriale, comme c'est le cas pour une collectivité territoriale, les liens entre les « Ressources – ou Richesses - Humaines » et les bénéfices de la Responsabilité Sociétale, devenue territoriale, peuvent se voir renforcés.



22

Les ateliers proposés avec des outils de la boîte de jeu AMORSE®, en lien avec la problématique **de l'attractivité de la fonction publique territoriale et la démarche initiée avec la Charte d'engagement des employeurs publics lozériens**, doivent permettre d'approfondir cette perspective.