

NOUVELLES MESURES

Repolitiser la
compta publique



P. 4 - 17

1. Nouveaux comptes pour un nouveau récit

Les mots qui comptent

Les visuels qui racontent

P. 18 - 47

2. Flash sur les méthodes qui nous inspirent

P. 48 - 61

3. Partager un horizon souhaitable

P. 62 - 77

4. Montrez-moi le chemin !

P. 78 - 85

5. De Nouvelles Mesures pour libérer non ambitions

Nos sources d'inspiration

Les partenaires de l'enquête Nouvelles Mesures

Nouveaux comptes pour un nouveau récit

“Les projets de société derrière les méthodes comptables sont toujours là de façon implicite ou explicite, et la plupart du temps ne sont pas analysés scientifiquement.”

(Alexandre Rambaud)

Il était une fois ... un nécessaire changement du paradigme comptable

Dans le domaine comptable, il y a une idée encore solidement ancrée : la discipline serait neutre, et relèverait d'une application purement technique de conventions dont la légitimité ne saurait être questionnée.

Pourtant, des voix s'élèvent ici et là pour nous dire : compter n'est pas un acte anodin.

Des chercheur.euse.s, philosophes, sociologues et économistes nous poussent à questionner nos indicateurs nationaux, mais aussi nos comptabilités, nos référentiels et outils de gestion. Les normes établies sont le fruit de conventions, reflet de notre manière d'appréhender le monde, ce qui a de la « valeur », et ce qui compte vraiment.

Alors qu'est-ce qui compte pour nous ?

Au-delà du caractère philosophique de cette question, il s'agit de prendre toute la mesure de la dimension politique de notre manière de compter, et donc des outils pour le faire.

Les systèmes budgétaires et comptables sont au cœur du fonctionnement de nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées. C'est à partir de leurs lectures que les décisions stratégiques sont prises, que les orientations sont données, que l'on mesure la solvabilité d'une organisation. Mais ces comptes sont-ils justes et complets ? Renvoient-ils une image fidèle des activités de nos organisations et de leurs impacts, au-delà des enjeux financiers ?

Transformer les organisations en repensant notre façon de les piloter

Dès lors, la redirection que nous devons collectivement engager pour faire face aux enjeux écologiques et sociaux ne pourra se faire sans que nous disposions de systèmes d'information plus panoramiques. Quels sont les impacts de nos activités sur le vivant, de quoi sommes-nous collectivement et individuellement comptables, et

avec quelles interdépendances ? Comment et avec qui décider de ce qu'il nous faut désormais prendre en compte ? De quelles boussoles avons-nous besoin pour éclairer nos choix et quels sont nos leviers d'action pour engager les mutations nécessaires de nos activités ?

Inventer de nouvelles gouvernances

Nouvelles Mesures vise aussi à réaffirmer le rôle majeur que joue la collectivité auprès des acteurs de son territoire, et plus largement auprès des citoyen.ne.s : comment imaginer de nouvelles formes de gouvernance pour piloter des enjeux territoriaux majeurs avec toutes les parties prenantes ? Comment assumer collectivement notre avenir et partager plus justement nos responsabilités écologiques et sociales ?

Se doter de nouveaux outils panoramiques

“Tout ressemble à un clou pour celui qui ne possède qu'un marteau”
(A.Maslow)

Pour sortir de ce biais cognitif des outils de gestion traditionnels, qui empêcheraient de penser de manière intégrée et systémique les enjeux financiers, écologiques et sociaux, des collectivités se sont déjà

engagées sur le chemin des budgets verts, ont développé des indicateurs de résilience, sont en veille sur la théorie du Donut, réfléchissent à des moyens de faire atterrir une approche comptable socio-écologique, et cherchent in fine les moyens de guider leurs actions et celle de leurs partenaires vers des horizons plus durables.

C'est dans ce paysage en construction, que nous avons tenté de naviguer pour proposer des premières analyses en guise de boussoles.

Se projeter

Notre exploration porte un regard sur des méthodes et leurs finalités, leurs impacts, les visions du monde qu'elles sous-tendent mais aussi leur pertinence au regard des organisations publiques.

Pour une meilleure vision d'ensemble et des relations qu'elles pourraient entretenir entre elles, nous avons choisi de les cartographier suivant le niveau de soutenabilité de la méthode, le niveau d'intégration dans les outils de gestion comptables de l'organisation, l'échelle d'application et le périmètre des enjeux pris en compte.

Nous avons ensuite imaginé différentes trajectoires que les organisations pourraient suivre pour s'engager, suivant les objectifs et les besoins de chacune, vers des modes d'interventions plus conscients, soutenables, en s'appuyant sur des outils panoramiques et connectés aux éléments financiers.

Ce livret se veut une mise en bouche, une introduction générale à des notions et méthodes souvent complexes, et dont toutes les nuances ne peuvent être abordées ici. Nous souhaitons qu'elle mette en appétit et guide concrètement les acteurs publics dans la mise en place d'outils de pilotage multi-dimensionnels.

En ce sens et pour faire suite à cette exploration collective, **Nouvelles Mesures** doit se poursuivre à travers un temps d'expérimentation en partenariat avec plusieurs collectivités, entre avril 2022 et septembre 2023. Ce second volet sera également documenté.

Nouvelles Mesures, une exploration collective inter-collectivités publiques

Nouvelles Mesures s'intéresse aux outils de gestion soucieux de notre responsabilité écologique et sociale, et ajustables aux acteurs publics ; **Nouvelles Mesures** porte un regard

subjectif sur des méthodes visant à résoudre des problématiques systémiques ;

Nouvelles Mesures ne parle pas que de gestion et de comptabilité, mais aussi de cheminement, de gouvernance et de futurs souhaitables ;

Nouvelles Mesures n'est pas un guide de méthodes clés en main pour réussir les transitions ;

Nouvelles Mesures n'est pas un recueil exhaustif des méthodologies existantes ou en cours de développement mais il entend préparer un terrain fertile à une transformation de nos outils de pilotage budgétaires et financiers.

Ce livret est le fruit d'une enquête collective menée de juin à décembre 2021 par une trentaine de participant.e.s (agents publics et chercheur.euse.s), lors de 4 sessions d'ateliers collectifs.

Sa fonction est de mettre en lumière la dimension stratégique et politique de la comptabilité et par extension de nos outils de gestion pour soutenir les acteurs publics face à leur responsabilité écologique et sociale.

Sa forme doit permettre de raconter simplement des notions et des méthodes parfois complexes, et de proposer des chemins progressifs vers des modèles de gestion plus soutenables.

Remerciements

Nous remercions nos partenaires d'exploration pour s'être frayés un chemin dans la jungle des comptabilités socio-écologiques, et autres indicateurs et outils de diagnostics territoriaux : La Ville de Clermont-Ferrand, le Département de la Gironde, le Département de Loire-Atlantique, la Ville de Grenoble, la Métropole de Grenoble, la Métropole européenne de Lille, France Urbaine, le Commissariat général au développement durable (CGDD), la Fondation de France.

Un immense merci aussi à toutes celles et ceux qui depuis plus de deux ans nous ont permis de naviguer dans ce vaste océan des outils de mesure et de pilotage compatibles avec le Vivant, et tout particulièrement : la Chaire de comptabilité écologique, WWF France, la Chaire Performance Globale Multi-capitaux Audencia, le cabinet d'expertise comptable AUDIES, TeK4Life, la Coop des Communs.

Il y a derrière toutes ces organisations des personnes passionnées, engagées, qui œuvrent au quotidien à transformer les outils et ce faisant la culture de gestion de nos organisations et plus largement de nos sociétés. Merci à toutes et tous les participant.es pour avoir su si bien partager leur passion !

Pour l'équipe de la 27e Région,
Anne Tavernier, Jean Laudouar



Les mots qui comptent

Réflexion sur la comptabilité

“La perception de la comptabilité comme un simple outil technique [...] correspond à un projet de négation fondamentale de la réalité des processus, pour ne comprendre l’activité humaine que de façon quantifiée, automatisée, modélisée à l’avance, etc. bref, déshumanisée.

La vision de la comptabilité actuellement n’est que le reflet de la déshumanisation même, sur le plan conceptuel, des organisations.”

(CERCES - Cercle des comptables environnementaux et sociaux)

La comptabilité est un langage commun à un ensemble d’acteurs qui permet de réfléchir à l’efficacité de l’action, à l’identification et l’attribution des responsabilités, à l’allocation des ressources, à la façon de se rendre des comptes les uns aux autres.

C’est l’univers des conventions de réciprocité entre des acteurs, visant à la construction de cadres communs

afin de permettre la discussion, la gestion, la négociation, le contrôle, dans des périmètres identifiés comme pertinents (à l’échelle d’une organisation, d’une collectivité, d’un écosystème, d’un pays...).

La comptabilité est par nature subjective puisque la façon de catégoriser, de structurer des indicateurs est le fruit d’un processus de réflexion et de discussion entre acteurs.

Elle part au préalable d’un ensemble de questionnements sur l’existant, puis s’intéresse à la construction d’outils pour agréger ces données en vue de se donner un référentiel commun.

“La comptabilité ne s’est jamais substituée à la prise de décision. L’enjeu est d’informer correctement les personnes en situation de prendre des décisions. Ce n’est pas une sorte de révélation objective sur le monde”.

(Alexandre Rambaud, Maître de conférence à AgroParisTech)

Bioéconomie

La bioéconomie s’intéresse aux activités fondées sur les ressources renouvelables. Elle vise à proposer une alternative à l’économie dépendante des ressources fossiles.

Capital

Au sens premier, ce terme renvoie à “ce qui est capital”, ce qui compte. Cette définition historique du capital est confrontée à une conception plus moderne, venant des sciences économiques et considérant le capital comme toute chose productive (pour les humains). Dans l’approche historique, le capital fait référence à la notion de dette, et donc de redevabilité de l’organisation vis-à-vis des capitaux qu’elle emploie pour exercer son activité. Hisser des entités naturelles et humaines au rang de capital est intéressant puisque cela permettrait sans doute de placer leur préservation comme une priorité absolue de l’organisation.

Capitaux

Avances qui ont été faites aux organisations et qu’il est nécessaire de rembourser. Les capitaux constituent l’ensemble des dettes d’une organisation et s’inscrivent au passif du bilan comptable.

Capital financier

Au niveau de l’organisation, l’argent investi dans l’entreprise par les associés ou les actionnaires, ou l’argent emprunté à une institution financière et qui sert à financer les actifs de l’organisation.

Capital humain

Ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Il peut s’agir des conditions de travail, de la formation, de la santé au travail, des risques psycho-sociaux...

“Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l’innovation et l’employabilité”

(OCDE, 2001, Du Bien être des Nations, le rôle du capital humain et social).

Capital naturel

Stock de ressources biotiques (environnement vivant tels que les plantes, les animaux et les micro-organismes) et abiotiques (environnement non-vivant tel que les roches, les minéraux et les grands cycles biogéochimiques: eau, hydrogène, oxygène, carbone, azote, phosphore, métaux, etc), dont une partie est renouvelable et l'autre non (combustibles fossiles, minéraux et minerais).

Comptabilité écologique et sociale (socio-environnementale)

Comptabilité qui a émergé dans les années 1960, qui reconnaît le capital social et le capital naturel au même titre que le capital financier et permet d'apprécier la performance globale de l'organisation.

Double matérialité / simple matérialité

Le terme de "matérialité" fait référence au périmètre des informations pertinentes à

prendre en compte à l'échelle des organisations. Les organismes qui encadrent les normes comptables et le reporting extra-financier au niveau mondial s'opposent sur deux visions du concept de matérialité:

Une vision dite en simple matérialité (ou matérialité financière):

La mesure de l'extra-financier ne se fait qu'en considérant l'impact financier de l'environnement sur l'entreprise. C'est la position adoptée par les organismes américain et anglo-saxons et par l'IASB (International Accounting Standing Board) qui produit l'équivalent du droit comptable international que sont les IFRS (normes internationales d'information financières). Cette vision reste majoritaire dans l'approche du reporting extra-financier.

Une vision dite en double matérialité (ou matérialité holistique):

Le reporting extra-financier doit non seulement prendre en compte l'impact financier de l'environnement sur l'entreprise, mais également les

externalités négatives de l'entreprise sur son environnement. Cette vision demande d'explicitier les modèles d'affaires des organisations, et de les mettre en relation avec des mesures et des indicateurs de soutenabilité, en prenant en compte les impacts de toutes les parties prenantes.

L'Union Européenne, via les travaux de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), va dans ce sens et travaille actuellement sur une réforme des normes extra-financières.

Flux / Stock

Dans la comptabilité d'une entreprise ou d'une collectivité, le bilan représente le stock : une photographie des ressources en possession de l'organisation à un instant T.

Les flux - compte de gestion - correspondent aux opérations retracées dans le compte de résultat. Ce sont les richesses en circulation dans un certain intervalle de temps.

Le stock de ressources que constitue le capital naturel est à l'origine des flux de services qu'en retirent les

populations humaines, appelés services écosystémiques (utilisation par l'homme des fonctions écologiques de certains écosystèmes, à travers des usages et une réglementation qui encadrent cette utilisation. Par souci de simplicité, on dit que les écosystèmes « rendent » ou « produisent » des services).

Limites planétaires

Seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour pouvoir durablement vivre dans un écosystème sûr, c'est-à-dire en évitant les modifications brutales et difficilement prévisibles de l'environnement planétaire. Ce concept a été proposé par une équipe internationale de 26 chercheurs et publié en 2009. Neuf phénomènes sont retenus comme autant de limites: le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau, l'appauvrissement de la couche d'ozone stratosphérique, l'introduction

d'entités nouvelles dans la biosphère et l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère.

Parmi les neuf, sept sont chiffrées et cinq sont déjà franchies (introduction d'entités nouvelles - pollution -, changement climatique, érosion de la biodiversité, changements d'utilisation des sols et perturbation du cycle de l'azote et du phosphore).

Neutralité carbone

“La neutralité carbone se définit par le fait de séquestrer autant de carbone que nous en émettons, de manière à stabiliser son niveau de concentration dans l’atmosphère et ainsi limiter l’augmentation de la température globale de la planète.”

(Source Ademe).

Il faut noter que cette notion n'a de sens qu'au niveau mondial. Aucun territoire, organisation ou entreprise, produit ou service ne peut être "neutre en carbone". Les Etats peuvent en revanche se coordonner pour tendre vers l'objectif de neutralité carbone à l'échelle de la planète, et ainsi définir des stratégies nationales (comme le fait l'Accord de Paris).

Normes comptables

Règles qui définissent la gestion de la comptabilité, pour permettre le contrôle et la comparaison des entreprises entre elles. En France, les entreprises sont soumises au plan comptable général (PCG) et les collectivités territoriales à une déclinaison du PCG adaptée à leurs spécificités et aux compétences qu'elles exercent : les référentiels budgétaires et comptables.

Jusqu'à récemment, chaque strate de collectivité avait son référentiel (M14 pour les Communes, M57 pour les Métropoles, M52 pour les Départements, M71 pour les Régions). Au 1er janvier 2024, toutes les collectivités devront adopter le référentiel M57.

Les normes comptables peuvent être considérées comme les "règles du jeu" entre acteurs économiques.

ODD

Les 17 objectifs de développement durable (ODD), à atteindre en 2030, sont définis dans le cadre du programme de développement durable à l'horizon 2030, intitulé « Agenda 2030 » et adopté par les 193 Etats membres de l'ONU: Cet agenda porte une vision de transformation de notre monde en éradiquant la pauvreté et en assurant sa transition vers un développement durable. Les 17 ODD dessinent une feuille de route détaillée couvrant l'ensemble des enjeux de développement dans tous les pays. Ils sont déclinés en cibles et en indicateurs de suivi, adaptés à la situation de chaque pays et se retrouvent dans la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030. En particulier, la loi du 4 août 2021 vise à assurer la cohérence des politiques publiques et des objectifs poursuivis aux niveaux local, national et international avec ceux de l'Agenda 2030 pour le développement durable: elle contribue à faire évoluer le rapport de «développement durable», présenté

par les collectivités en amont de leur débat budgétaire, en introduisant l'Agenda 2030 et ses 17 objectifs de développement durable, en cadre de référence commun.

Reporting extra-financier

Communication qui n'est plus limitée aux données financières à destination des actionnaires, mais élargie aux implications sociales, environnementales, sociétales des activités de l'entreprise ainsi qu'à son mode de gouvernance. Il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

SBTI (Science Based Targets Initiative) & SBTN (Science Based Targets Network)

Le Science Based Target (SBT) est une initiative lancée par le Carbon Disclosure Project (CDP), le pacte mondial des Nations Unies, le World Resources Institute (WRI) et le WWF. Elle a pour ambition de donner un cadre aux organisations, avec des "objectifs basés sur les projections scientifiques" pour aligner l'économie sur les limites planétaires. Cette démarche permet, par l'intermédiaire de clefs de répartition (secteur d'activité, part dans le PIB mondial, pourcentage d'émissions GES mondiales à réduire), de déterminer la part du budget carbone mondial que l'on peut attribuer aux organisations.

Le SBTI est une initiative centrée sur les enjeux climatiques et les émissions carbone, pour respecter l'Accord de Paris et la limite du réchauffement climatique à +1,5°.

Le SBTN est un réseau d'une cinquantaine d'organisations qui travaille à élargir le périmètre climat/

carbone à la prise en compte de l'ensemble des ressources naturelles (sol, eau, biodiversité, etc.).

Scopes 1, 2 et 3

Scope 1 / Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) liées à l'énergie :

Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme par exemple : combustion des sources fixes et mobiles (chaudières, véhicules...), procédés industriels hors combustion (traitements des eaux usées...), fuites de fluides frigorigènes et issues de la biomasse (biogaz des centres d'enfouissements techniques, ruminants, fertilisation azotée...)

Scope 2 / Émissions indirectes de GES liées à l'énergie :

Émissions indirectes associées à la consommation d'électricité, de gaz, de chaleur ou de vapeur.

Scope 3 / Autres émissions

indirectes de GES :

Recouvre les autres émissions

indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées au scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, comme par exemple : l'achat de services, de matières premières ou autres produits, les déplacements des salariés, le transport amont et aval des marchandises, la gestion des déchets générés par les activités de l'organisation, l'utilisation et la fin de vie des produits et services vendus, l'immobilisation des biens et équipements de productions etc.

Soutenabilité ou durabilité faible

Recouvre un ensemble d'approches qui visent selon les cas à donner un prix à des entités naturelles, qui parlent de "services écosystémiques", qui analysent les impacts sur le vivant et les ressources naturelles de manière anthropocentrée ou qui visent à se saisir des enjeux écologiques pour dégager de nouvelles opportunités économiques. Ces approches se situent souvent

dans une vision utilitariste des ressources naturelles et des êtres humains.

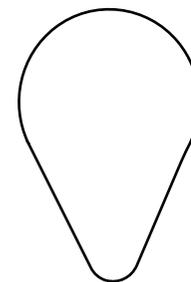
Soutenabilité ou durabilité forte

Cette notion renvoie à la nécessité de préserver chaque entité ou ressource pour elle-même, sans compensation et sans considération des services que cette entité rend aux humains. Elle conduit notamment à ne pas autoriser de substituabilité entre les capitaux financiers, naturels et humains. Les approches en soutenabilité forte s'appuient sur une exigence méthodologique explicite et outillée scientifiquement.

Stratégie nationale bas carbone

Instaurée par la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) est la feuille de route de la France pour conduire la politique d'atténuation du changement climatique. Elle fixe un objectif de neutralité carbone en 2050 pour le territoire français, entendue comme l'atteinte de l'équilibre entre les émissions anthropiques et les absorptions anthropiques de gaz à effet de serre, c'est-à-dire absorbées par les milieux naturels gérés par l'homme (forêts, zones humides, etc) et certains procédés industriels (capture et stockage ou ré-utilisation du carbone).

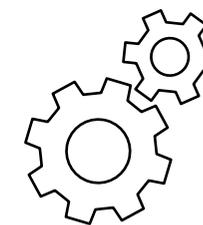
Les visuels qui racontent



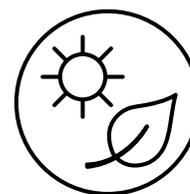
MÉTHODE



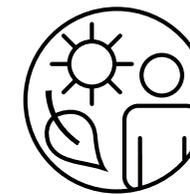
OUTIL DE DIAGNOSTIC



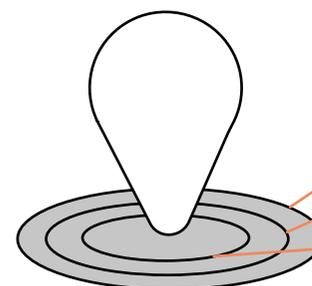
OUTIL DE PILOTAGE



CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX



CRITÈRES SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX



ÉCHELLES D'APPLICATION DES MÉTHODES

ÉTAT
TERRITOIRE
ORGANISATION

Flash sur les méthodes qui nous inspirent

Au gré de notre exploration, nous avons rencontré un certain nombre d'approches et d'outils avec des philosophies, des socles méthodologiques et des finalités variés.

Nous avons choisi d'en documenter un petit nombre, sélectionné avec les participant.e.s de **Nouvelles Mesures**, pour tenter de répondre à notre problématique : quels outils et méthodes de gestion dimensionnés aux défis écologiques et sociaux, pour orienter les décisions publiques ?

Ces fiches synthétiques ont pour vocation de comprendre dans les grandes lignes la nature et le périmètre des méthodes, d'en livrer des premiers éléments d'analyse et de mise en perspective.

Les méthodes et outils présentés ont été expérimentés dans différents contextes mais restent pour la plupart encore exploratoires, avec des niveaux de maturité et de prise en main variables.

Si le format court ne permet pas d'appréhender ces approches dans toute leur complexité, il permet néanmoins de les saisir dans leur globalité et de percevoir ce qui les distingue.

Si vous vous sentez un peu perdu.e en chemin, n'hésitez pas à vous reporter à la partie **Les mots qui comptent**; si au contraire vous restez sur votre faim, vous trouverez des ressources bibliographiques en fin de livret pour poursuivre votre propre investigation !

■	Modèle CARE	P. 20 - 23
■	Modèle LIFTS	P. 24 - 27
■	Comptabilité écosystème - centrée	P. 28 - 31
■	Tableau de bord ESGAP	P. 32 - 35
■	Théorie économique du Donut	P. 36 - 39
■	Comptabilité Carbone (bilan carbone et budget carbone)	P. 40 - 43
■	Budget Vert / Méthode I4CE	P. 44 - 47

Modèle CARE

Comprehensive
Accounting in Respect of
Ecology /
Comptabilité Adaptée
au Renouvellement de
l'Environnement



Ce qu'on retient

CARE est à la fois un **projet économique**, comptable et scientifique qui propose une réponse à la question suivante : comment développer une vraie comptabilité, qui soit alignée sur des enjeux de préservation des **bons états écologiques** des milieux naturels et de **l'intégrité physique et psychique** des êtres humains ?

CARE propose un **cadre méthodologique** pour engager une réorientation stratégique en interne et à un niveau territorial. Il permet de poser des constats clairs sur l'impact des organisations sur les écosystèmes naturels et humains, et révèle qu'une grande partie des profits actuels des organisations sont en réalité des **dettes sociales et environnementales**. Sur la base de ce diagnostic, CARE vise à outiller le pilotage de nos organisations publiques et privées afin de garantir la **solvabilité écologique et sociale** de leurs activités. Le modèle CARE s'attache à penser l'articulation entre des visions microéconomiques (comptabilité CARE), méso (comptabilité écosystème-centrée) et macroéconomiques, pour dessiner les contours d'une autre vision de la comptabilité nationale et s'obliger à penser une **économie post-croissance**.

Les origines

Le modèle CARE a été développé en 2013 sous l'impulsion de **Jacques Richard**, expert-comptable et chercheur associé à l'université Paris-Dauphine et **Alexandre Rambaud**, maître de conférence à AgroParisTech et chercheur associé à l'université Paris-Dauphine.

Cette théorie socio-économique couplée à un modèle comptable est aujourd'hui portée par la Chaire de Comptabilité écologique (AgroParisTech-Paris Dauphine).

Kesaco

En premier lieu, c'est une réflexion - collective autant que possible - pour définir le cadre dans lequel on souhaite se projeter : **Quel projet de société vise-t-on ?** Que souhaite-on réellement en matière de durabilité ? Que veut-on préserver ?

C'est aussi **une analyse de ce qu'est la comptabilité** historiquement, de ce que sont les problématiques comptables et de comment la

comptabilité financière fonctionne. Puis c'est la confrontation de ces réflexions et des propositions qui en émanent avec les modèles bioéconomiques et les sciences écologiques, afin de s'appuyer sur des fondements scientifiques solides.

CARE ne vise pas à valoriser monétairement les services rendus par la nature ou les humains, mais à estimer puis à **comptabiliser les coûts de restauration et de préservation qu'il faudrait engager pour régénérer les capitaux dégradés**. Chaque capital identifié fait l'objet de son propre bilan, **sans substitution** possible entre eux.

Méthodologie pour restructurer les tableaux de bord, indicateurs et modèles organisationnels :

0 · S'interroger sur la façon d'identifier et de définir les capitaux, idéalement en s'appuyant sur la comptabilité écosystème-centrée, les budgets carbone pour les enjeux climatiques ou les Science Based Targets Network (SBTN) pour ce qui relève de la biodiversité, de l'eau douce, de la terre et des océans.

1 · Définir les capitaux extra-financiers

2 · Structurer une comptabilité biophysique pour chacun des capitaux

3 · Identifier les actions de restauration, de préservation et d'évitement

4 · Intégrer la chaîne de valeur (fournisseurs et clients)

5 · Définir les coûts de préservation et de restauration qui vont permettre de faire la connexion entre les comptabilités biophysiques et la comptabilité financière

6 · Publier le bilan, le compte de résultat et les annexes dans lesquels apparaissent les comptabilités biophysiques

7 · Analyser la solvabilité climatique et écologique, la rentabilité et les ratios de gestion des acteurs économiques de manière intégrée

8 · Engager la redirection de son modèle d'affaire et des ses activités

Notre analyse

CARE vise à permettre une préservation des **bons états écologiques des écosystèmes naturels**, de **la décence au travail** et de **l'intégrité physique et psychique des êtres humains** et à **restructurer tous les ratios et calculs de rentabilité** à partir de ces éléments.

Partant d'une réflexion sur ce qu'est un bon état de préservation de notre monde, CARE vient se positionner à **l'interface entre sciences et société, entre écologie relationnelle et théories de développement économique.**

La méthodologie de CARE permet à la fois d'**effectuer un diagnostic** en chiffrant les dettes contractées vis-à-vis des différents capitaux, et se présente aussi comme un **outil de pilotage** puisque l'enjeu est d'identifier des leviers d'action à mettre en œuvre pour solder les dettes, réorienter et piloter ses activités en conséquence. Cette approche nous apparaît solide, extrêmement **exigeante vis-à-vis des enjeux de préservation des capitaux**

identifiés. Elle vise à reconnaître les coûts à engager pour régénérer ces capitaux, quel que soit leur niveau d'utilité à l'organisation. Elle se centre donc prioritairement sur le maintien du bon état écologique et social des capitaux, et non sur le seul maintien de capitaux utiles à l'activité.

En ce sens, CARE vise un **niveau de soutenabilité très fort**, et prend en compte la **double matérialité.** Elle est à notre connaissance l'une des comptabilités écologiques et sociales intégrées à la comptabilité financière des plus rigoureuses.

Elle a été expérimentée dans différents contextes, majoritairement auprès d'organisations privées à ce stade, et semble pouvoir s'adapter aux spécificités des acteurs publics, même si le modèle reste à adapter. **L'ouverture de nouveaux terrains d'expérimentation publics est une condition nécessaire pour favoriser sa transférabilité aux collectivités territoriales.**

Sur le terrain

Plus d'une vingtaine de missions d'expérimentation sur le terrain et une dizaine de programmes de recherche sont en cours.

Côté public, une expérimentation débute avec la Ville de Grenoble à l'échelle d'une école et d'une station d'épuration, et une à Clermont-Ferrand avec Territoire zéro chômeur de longue durée.

MODÈLE LIFTS

Limits and foundations
towards sustainability
accounting model



Ce qu'on retient

LIFTS est un modèle de comptabilité multi-capitaux corrélé aux **9 limites planétaires** et à **12 fondations sociales** issues des Objectifs de Développement Durable.

Les origines

LIFTS Accounting Model est une comptabilité multi-capitaux intégrée développée par la **Chaire Performance globale multi-capitaux Audencia**, et rendue publique en juin 2021.

Kesaco

LIFTS est un modèle dérivé de CARE et développé récemment, qui vise à s'ancrer très directement dans les problématiques quotidiennes des organisations pour les aider à se transformer en interne et **à devenir plus soutenables**.

Le modèle propose un **cadre théorique**, une **méthodologie** pour ancrer ce cadre théorique dans la pratique, un **système informatique** et un **ensemble d'outils** pour permettre l'appropriation, former à la prise en main et favoriser l'acceptabilité de l'outil au sein des organisations.

Dans cette approche, l'évaluation des capitaux à préserver s'appuie sur le **cadre théorique de la Théorie du Donut** proposé par Kate Raworth, pour identifier l'espace "juste socialement et sûr écologiquement" dans lequel les organisations soutenables doivent ancrer leurs activités.

Cette approche partage avec le modèle CARE un ensemble de points communs :

- **Positionnement en soutenabilité forte et approche systémique**
- Prise en compte de plusieurs capitaux, non substituables entre eux, ce qui implique que les impacts positifs et négatifs ne peuvent se compenser entre les différents capitaux
- Conservation d'une comptabilité en unité physique (ex. tonne CO₂) qui empêche les organisations de substituer les différents capitaux entre eux
- Approche par l'endettement : le capital est envisagé en tant que dette
- Proposition d'intégration à la comptabilité financière, jusqu'au bilan

Divergences avec le modèle CARE :

- Dans LIFTS, l'**approche du capital se fait par la théorie du Donut**, qui se base sur les 9 limites planétaires et les 12 fondations sociales issues des ODD
- La méthode d'intégration dans la comptabilité ne repose pas sur l'évaluation du coût de maintien mais sur l'**élaboration d'un budget matière par capital** considéré (par exemple budget carbone pour le capital climat, ou budget défini par les SBTN pour la biodiversité)
- Prise en compte de la **responsabilité étendue** de l'organisation, élargie aux problématiques sociétales

Méthodologie :

Découpage de l'organisation en différents périmètres:

- Opérations **propres ou contrôlées par l'organisation**
- Opérations liées à la **chaîne de valeur** de l'organisation : fournisseurs, prestataires et clients
- Identification des impacts des **produits et services** vendus/ rendus
- Impact sociétal: ensemble d'**impacts plus généraux** non pris en compte dans les périmètres précédents

La Chaire Performance globale multi-capitiaux Audencia dialogue avec le modèle SeMA (Sens-Making Accounting) développé par l'Université Paris-Nanterre, ainsi qu'avec les acteurs qui portent des modèles de comptabilités soucieuses de la préservation des ressources naturelles, à l'international.

Notre analyse

LIFTS est un modèle de **comptabilité intégrée** à la comptabilité financière, qui se positionne en soutenabilité forte et qui prend en compte la double matérialité.

Comme CARE, LIFTS se présente à la fois comme un **outil de diagnostic** de l'état d'endettement vis-à-vis des différents capitaux et de **pilotage de l'action** en conséquence.

Ce modèle permet de traduire les limites planétaires et fondations sociales à l'échelle des organisations, et donc d'allouer à chaque organisation un budget pour chaque limite et pour chaque fondation.

LIFTS est un modèle récemment développé, qui n'a pour l'instant pas

été testé auprès d'acteurs publics, mais qui nous apparaît adaptable aux réalités du secteur public.

Sur le terrain

Des expérimentations du modèle sont en cours auprès de trois PME à ce jour, et de nouvelles vont débuter avec des grands groupes.

Comptabilité écosystème-centrée



Ce qu'on retient

La comptabilité écosystème-centrée vise à **préserver et à régénérer dans le temps des écosystèmes vivants** pour eux-mêmes et dans leurs différentes dimensions, indépendamment des "services" qu'ils rendent aux communautés humaines. Elle permet de **poser des cadres communs** pour garantir la production par l'ensemble

des acteurs qui interagissent avec cet écosystème, de contributions **favorables au vivant**.

Les origines

La comptabilité écosystème-centrée est développée par la Chaire de comptabilité écologique (AgroParisTech-Paris Dauphine), et particulièrement par **Clément Feger**, enseignant-chercheur.

Kesaco

La comptabilité écosystème-centrée a pour particularité de partir d'un enjeu ou d'une problématique écologique identifiée et s'attache à **évaluer dans ses différentes dimensions**. Elle vise à produire une représentation inter-acteurs afin de comprendre comment les actions de chacun.e se combinent

pour produire un résultat environnemental et sort des frontières des périmètres comptables traditionnels (organisations publiques ou privées) pour construire des **systèmes de comptes ad-hoc** à l'échelle de l'écosystème considéré.

Elle permet ensuite aux acteurs économiques de venir ré-inscrire dans leurs propres systèmes comptables le résultat de leurs actions en lien avec la réalité des écosystèmes, et en interaction avec les autres acteurs.

Concrètement, il s'agit de construire un système de comptes ainsi que des référentiels de gestion partagés entre l'ensemble des acteurs qui interagissent avec l'écosystème considéré, selon les points d'entrée suivants :

- **Évaluer les pressions** des différents acteurs sur le milieu
- **Identifier des actions positives** observables dans le contexte
- **Recenser l'ensemble des contributions** (directes sur l'écosystème ou indirectes, liées par exemple à l'effort d'animation du collectif)
- **Évaluer l'ensemble des efforts** (acteurs engagés en faveur de l'écosystème) et des coûts
- **Identifier les ressources mises à disposition pour financer les efforts**
- **Produire un compte de résultat** à l'échelle de l'écosystème pour suivre sa qualité écologique
- **Construire de nouveaux systèmes de gouvernance collectifs** et permettre par la comptabilité l'existence d'un espace de gestion stratégique, de dialogue et de coordination de l'action

Notre analyse

La comptabilité écosystème-centrée vise à **outiller la gestion en commun d'écosystèmes vivants**, afin d'assurer le maintien de la biodiversité et sa restauration, de **veiller collectivement à l'équilibre des pressions humaines** sur ces milieux pour garantir leur pérennité, indépendamment des "services" que ces écosystèmes rendent aux organisations.

La comptabilité écosystème-centrée se positionne **en soutenabilité forte et vise à être intégrée** dans les comptabilités financières des organisations, en se reliant au modèle CARE. Elle permet d'alimenter un **diagnostic partagé**, qui prend en compte les conséquences croisées des actions de chacun.e sur l'état des capitaux naturels ; diagnostic dont chaque organisation pourra ensuite se nourrir pour tenir sa comptabilité CARE. Au-delà du diagnostic, ce système comptable constitue un **outil dynamique pour piloter** la gestion partagée d'un écosystème ou d'une ressource.

Cette approche nous paraît très prometteuse pour **soutenir des dynamiques de gestion de ressources et de milieux naturels en commun**, au croisement entre acteurs publics, privés, citoyens.

Sur le terrain

Une Recherche-intervention est en cours en région Occitanie, à l'échelle de trois écosystèmes, dont le Parc Naturel Régional de la Narbonnaise. Plusieurs expérimentations sont en cours : en Camargue autour de l'agroécologie, sur la nappe phréatique de Flin-Aubergenville (Yvelines), avec la Métropole de Nice autour des stations de ski.

Tableau de bord ESGAP

Environmental Sustainability GAP



Ce qu'on retient

L'ESGAP est un **tableau de bord** permettant d'**évaluer la durabilité environnementale d'un territoire**, en mesurant l'écart avec ce que devrait être son «bon état écologique» (défini sur des bases scientifiques). Les résultats de l'ESGAP peuvent également être synthétisés dans un **indicateur unique de durabilité**.

Les origines

C'est à la **fin des années 90** que **Paul Ekins**, professeur de ressources et de politique environnementale, développe les bases du modèle ESGAP. Le modèle destiné à **mieux mesurer la durabilité environnementale à l'échelle des pays** est étudié et développé par un certain nombre de chercheurs jusqu'en 2015. Il a été repris et expérimenté dernièrement par l'Agence française de développement (AFD), en collaboration avec le WWF France.

Kesaco

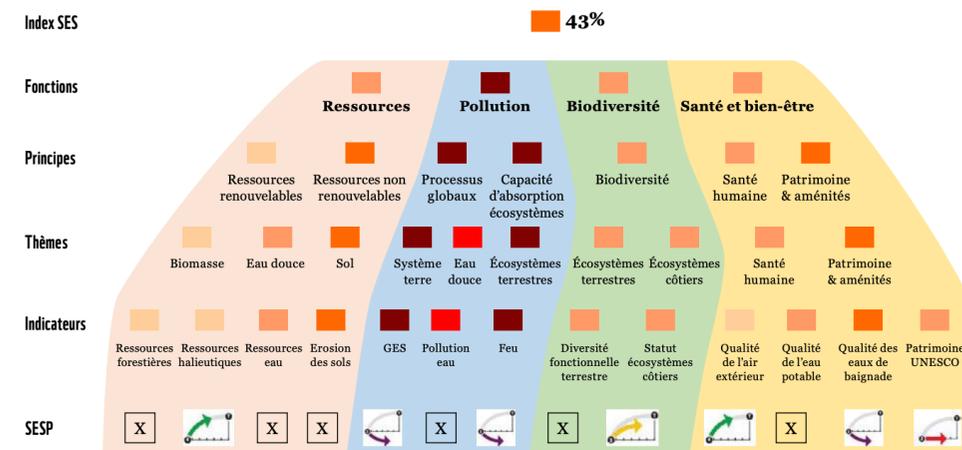


Figure 2. Scores des indicateurs SES aux différents niveaux d'agrégation et score SESP pour chaque indicateur

Échelle (quintiles)
 100 80 60 40 20 5
 X non renseigné

Source : Rapport "Mesurer et piloter la soutenabilité environnementale d'un territoire" (WWF, AFD, Chaire de comptabilité écologique)

L'ESGAP est un **tableau de bord** constitué de **22 indicateurs** pour évaluer l'état écologique de l'environnement. Ces indicateurs sont regroupés en **4 ensembles** qui illustrent le spectre de la méthode : **les ressources, les pollutions, la biodiversité, la santé et le bien-être**.

Il repose sur deux outils de mesure quantitatif :

- Le premier permet d'établir le bon état écologique à préserver ou à atteindre
- Le second permet de mesurer l'écart (le "gap") entre la tendance en cours et la trajectoire souhaitable et soutenable au regard des critères fixés par le premier

Il s'agit donc d'une part d'**établir un diagnostic de l'état d'un écosystème ou d'un territoire**, de déterminer dans quelle dynamique il se situe (dégradation en cours, seuils limites), et d'autres part de mesurer l'écart entre

son état actuel et l'état dans lequel il devrait se trouver (notion de "bon état écologique").

L'ESGAP peut être une approche pertinente pour un diagnostic territorial des ressources naturelles, et pour **impulser une dynamique collective des acteurs de la donnée**, qu'ils soient publics ou privés. Il pourrait aussi se révéler comme un **outil de concertation sur les politiques publiques environnementales**, et agir comme un révélateur des enjeux de soutenabilité et des actions prioritaires à mener.

Notre analyse

L'ESGAP veut répondre au besoin de **suivi de l'état écologique d'un territoire** et de ses ressources naturelles. Il repose sur une série d'indicateurs fondés sur des **standards scientifiques** et vient souligner toute l'importance de se doter de normes exigeantes et de se donner les moyens d'avoir des données scientifiques de qualité

sur l'environnement. Cet outil tente de **répondre aux difficiles applications opérationnelles du concept de limites planétaires sur une échelle territoriale** ou de l'analyse par les ODD, qui ne seraient pas suffisamment dotés en indicateurs écologiques.

L'Agence Française de Développement (AFD) situe cette méthode en soutenabilité forte. Cet ensemble d'indicateurs n'a pas pour vocation à être directement connecté aux systèmes budgétaires et comptables, mais **il peut être associé dans un second temps à des données économiques**, notamment par l'intermédiaire d'une extension complémentaire appelée **"Monetary ESGAP"**. Cet indicateur veut représenter le coût d'abattement des pressions et de restauration de l'environnement, et fait émerger une notion de «coûts écologiques non payés» (dépenses de restauration et de transition vers des activités plus vertueuses). Contrairement à la

plupart des approches comptables, l'ESGAP se centre sur un objectif de soutenabilité en listant les contributions critiques du capital naturel.

Sur le terrain

L'ESGAP a été **conçu pour réaliser un diagnostic à l'échelle d'un pays ou d'un territoire**, et des expérimentations ont eu lieu ou sont en cours en Nouvelle-Calédonie, au Kenya, aux Bahamas et au Vietnam. Une **application sur une échelle plus locale**, sur un écosystème (par exemple gestion de lacs, de forêts, ou de littoraux) est néanmoins envisageable, moyennant quelques adaptations (possibilité d'adapter les composantes et les indicateurs).

Théorie économique du Donut

Doughnut economics



Ce qu'on retient

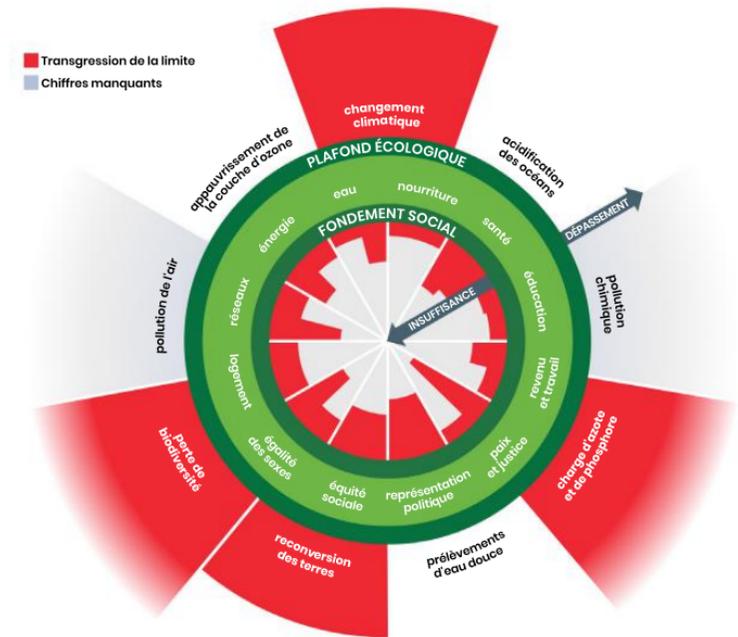
Le Donut est un **diagnostic écologique et social** applicable à plusieurs échelles (un territoire, une politique ou une filière, un projet ou un objet). C'est un révélateur des problématiques sociales et/ou écologiques les plus critiques et un support d'acculturation largement diffusable.

Les origines

La théorie du Donut a été élaborée et développée par l'**économiste britannique Kate Raworth**, d'abord au sein de l'ONG Oxfam, puis par l'intermédiaire de son livre « Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist », best-seller publié en 2017.

Se basant notamment sur les travaux Johan Rockström, à l'origine du **concept de limites planétaires** défini en 2009 avec 25 autres scientifiques, Kate Raworth y ajoute la **notion de plancher social constitué des droits humains fondamentaux**. Cette représentation visuelle vient illustrer une théorie qui remet en question la vision de l'économie néoclassique, pour imbriquer les limites planétaires biophysiques et les besoins sociaux fondamentaux dans nos modèles de développement. L'idée de progrès s'ancre dès lors dans une notion de prospérité équilibrée.

DE L'ÉCHELLE MONDIALE...



Source : Rapports Brussel Donut

C'est une représentation visuelle, sous la forme d'un donut, d'un **plancher social** basé sur des indicateurs sociaux liés aux 17 ODD et d'un **plafond écologique** basé sur des indicateurs environnementaux liés aux 9 limites planétaires. La partie qui se situe entre les deux constitue **“l'espace socialement juste et écologiquement sûr pour l'humanité”**.

Sa réalisation combine plusieurs exercices : agrégation de données sociales et environnementales, définition collective et participative des critères et indicateurs retenus, élaboration du portrait du Donut à différentes échelles croisées (local-social, global-social, local écologique, global écologique), diffusion et appropriation des portraits pour orienter le choix des actions et les trajectoires à suivre.

Notre analyse

L'application de la théorie du Donut pour l'acteur public permet de **réaliser un diagnostic** d'un territoire ou d'une organisation par le prisme des enjeux sociaux et environnementaux, et de **mettre ainsi en miroir les limites planétaires globales avec les aspirations locales et les responsabilités territoriales**. Son processus d'élaboration peut également impulser une dynamique de participation citoyenne et de co-construction avec des acteurs de la recherche, des acteurs économiques et associatifs. En ce sens, il peut se révéler un bon outil de mobilisation.

Le niveau de durabilité de la méthode amène un regard plus nuancé : d'un côté l'approche se situe dans un axe entre les ODD et les limites planétaires, ce qui pourrait lui conférer un caractère systémique fort, car prenant en compte un maximum de limites écologiques et de critères de bien-être humain. D'un autre, **la méthode pour déterminer les indicateurs, le processus de récolte des données et leur interprétation ne sont pas à ce jour standardisés.** Ils ne reposent donc pas entièrement sur une approche scientifique et laissent une marge d'interprétation et d'application qui pourrait faire varier significativement la représentation finale. A noter que pour le moment, l'organisation fondée par Kate Raworth pour porter le modèle (le DEAL - Doughnut Economics Action Lab) n'autorise pas formellement les entreprises à l'utiliser, pour lutter contre un possible « Donut Washing ». Son niveau d'intégration dans un outil de pilotage d'une organisation ou d'un territoire reste incomplet : la mise en pratique du Donut permet

plus de réaliser un diagnostic à un moment précis que de piloter les actions. **S'il peut se révéler un support d'aide à la décision de manière globale, les outils de pilotage qui en résultent ne sont pas pensés par le modèle.** Il conviendra donc soit d'en inventer, soit de se projeter sur des outils existants comme par exemple le modèle de comptabilité LIFTS, qui s'inspire directement de la théorie du Donut, ou d'autres méthodes comptables intégrées.

Sur le terrain

Le modèle a été expérimenté pour la première fois par la **Ville d'Amsterdam en 2015**, puis par la Région de Bruxelles en 2020. Celle-ci a travaillé à son application à **4 échelles**, croisées avec les 4 entrées local-social, global-social, local-écologique et global-écologique: **la Région** de Bruxelles, une **politique publique** (la végétalisation des toits pour une agriculture urbaine), **un projet** (centré sur un chantier

circulaire et une entreprise de construction) et **un objet** (le smartphone).

Le retour d'expérience très documenté de la Région de Bruxelles montre que la démarche a permis de:

- Mettre en évidence l'absence de certaines données et donc d'**orienter la production de nouvelles données** auprès des organismes compétents
- Impulser une **dynamique collective et participative** sur le choix des indicateurs à retenir pour chaque niveau (local, global)
- Créer des **nouvelles formes de coopération** et de synergies entre acteurs

Le succès du livre de Kate Raworth, la capacité du modèle à porter une représentation visuelle claire et accessible et sa force de communication contribuent à sa large diffusion, et à de probables expérimentations par d'autres acteurs publics dans les années à venir.

Comptabilité Carbone

Bilan carbone et budget carbone



Ce qu'on retient

La **comptabilité carbone** désigne l'ensemble des méthodes (dont le **bilan carbone**[®] ou bilan des émissions de GES) permettant de quantifier les émissions de gaz à effet de serre. Le **budget carbone** exprime une quantité limite de carbone qu'une organisation, un État, ou l'ensemble de la planète peut émettre sur une période donnée pour respecter une trajectoire fixée au préalable.

Les origines

La **comptabilité carbone** est un terme générique pour un ensemble de méthodes qui évaluent les émissions carbone : il s'agit de comptabilités matières qui peuvent ensuite être intégrées dans la comptabilité financière.

Le **bilan carbone**[®] a été développé au sein de l'ADEME en 2002, et repris en 2011 par l'ABC (Association Bilan Carbone). L'ADEME reste très active et développe notamment la base carbone (base de données publique de facteurs d'émissions).

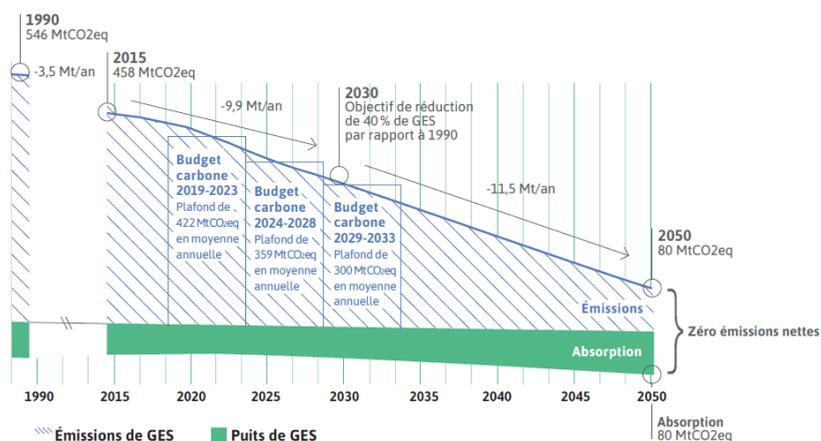
Le bilan carbone est une **évaluation des émissions de gaz à effet de serre d'une organisation ou d'un territoire**, déclinée par postes d'émission, et qui doit permettre de mettre en place une stratégie de réduction de ses émissions. Les données prises en compte relèvent d'un **périmètre défini par trois scopes** (scope 1: émissions directes ; scope 2: émissions indirectes liées à l'énergie ; scope 3: autres émissions indirectes).

Il est rendu obligatoire par la loi ENE (Engagement national pour l'environnement) de 2010 pour les entreprises de plus 500 salarié.e.s, les collectivités de plus de 50 000 habitant.e.s, les établissements publics de plus de 250 agents, et les services de l'Etat. Dans ce cadre, la prise en compte du scope 3 reste optionnelle (recommandée mais non obligatoire).

Le **budget carbone** est une notion issue des travaux du GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), qui fait le lien entre les émissions de GES et le réchauffement climatique. Il est un moyen d'**exprimer une quantité limite de carbone à émettre en fonction d'un objectif donné**. La France, pour se donner les moyens de respecter l'accord de Paris, dont elle est signataire, s'est dotée de la SNBC qui traduit la stratégie carbone de la France en établissant des budgets carbone secteur par secteur. Les objectifs sont de diviser par 6 les émissions de GES à l'horizon 2050 par rapport à 1990, et de limiter le réchauffement à +2°, et de préférence +1,5°, en comparaison avec les températures pré-industrielles.

Sa finalité est d'atteindre la neutralité carbone. Si celle-ci ne peut s'envisager qu'**à l'échelle planétaire** (et non au niveau des États, entreprises ou services), le budget carbone mondial peut être ventilé entre les États puis entre les différents acteurs économiques en s'appuyant par exemple sur les Science Based Targets Initiative afin de permettre à chaque organisation de poursuivre une trajectoire de neutralité carbone à l'échelle de ses activités.

Évolution des émissions et des puits de GES sur le territoire français entre 1990 et 2050 (en MtCO₂eq). Inventaire CITEPA 2018 et scénario SNBC révisée (neutralité carbone)



Source : Rapport "Mesurer et piloter la soutenabilité environnementale d'un territoire" (WWF, AFD, Chaire de comptabilité écologique)

Kesaco

Le bilan carbone® est une méthodologie qui se décline en plusieurs étapes :

- La définition du périmètre (prise en compte des scopes 1, 2 et 3)
- La collecte des données
- Le calcul des émissions
- L'analyse des résultats
- La définition des leviers d'actions de réduction des émissions
- La publication (notamment dans le cadre de la réglementation qui rend le bilan carbone obligatoire pour certaines organisations)

La comptabilité carbone connaît une multitude de déclinaisons qui ne sont pas uniformisées et qui s'appuient sur l'application du bilan carbone. Plusieurs organismes ou initiatives, comme les SBT (Science based targets), l'IAE (Agence internationale de l'énergie) ou le GIEC, proposent des **méthodes qui tentent de faire redescendre les notions de budget carbone mondial à l'échelle des acteurs**, avec des répartitions plus régionales, ou de donner des clefs de répartitions des volumes d'émissions.

Notre analyse

Le bilan carbone® constitue, avec les budgets verts / méthode I4CE, la seule approche véritablement standardisée, ce qui en fait presque un passage obligé, même pour les organisations qui n'en ont pas pour l'instant l'obligation légale. **Il constitue un point de départ pour situer son organisation ou son territoire au regard des enjeux climatiques**, et identifier les premiers leviers d'actions stratégiques pour engager des démarches de réduction de ses émissions et s'inscrire dans une trajectoire globale de neutralité carbone. Cette approche centrée exclusivement sur le capital Climat, bien que très outillée, reste **peu systémique puisqu'elle n'intervient qu'à l'échelle d'une seule des 9 limites planétaires** et laisse de côté les enjeux sociaux.

Sur le terrain

Obligatoire pour les collectivités de + de 50 000 habitant.e.s, le bilan carbone doit être renouvelé tous les 3 ans, mais il est courant que les organisations reproduisent l'exercice

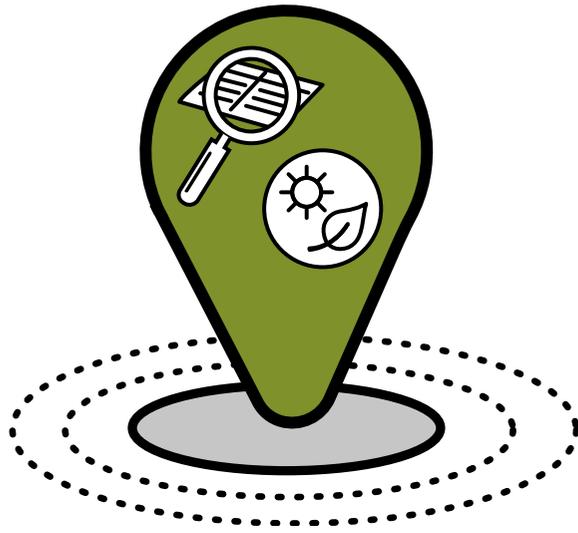
tous les 1 ou 2 ans. Contrairement aux entreprises, les collectivités peuvent adopter deux positionnements :

- Réaliser le bilan carbone à l'échelle de leur patrimoine et de leurs compétences ;
- Réaliser le bilan carbone de leur territoire, découpé par secteurs d'activités.

Le bilan carbone des collectivités est d'autant plus indispensable que leurs impacts en termes d'émission de GES seraient de 12% des émissions nationales (Source : Ademe).

La création d'une comptabilité carbone intégrée et standardisée semble une bonne piste d'amélioration de la démarche. Cela permettrait de connecter le « capital climat » aux capitaux financiers, et donc de se doter d'un outil de pilotage comptable plus complet. Cette démarche constituerait également une première étape vers une comptabilité écologique intégrée, multi-capitaux (sol, eau, biodiversité, etc.).

Budget Vert / Méthode I4CE



Ce qu'on retient

Le budget vert / méthode I4CE est une **évaluation climat du budget** et un support d'acculturation de l'ensemble des services en interne à l'organisation. Il peut être un premier pas nécessaire vers des approches plus transformatrices.

Les origines

Le budget vert (green budgeting, méthode I4CE ou évaluation climat des budgets) est porté par l'**Institut de l'économie pour le climat (I4CE** - Institute for climate economics), association d'intérêt général fondée par la Caisse des Dépôts et l'Agence France Développement. Cette méthode est issue des démarches de green budgeting de l'État, et en est donc une transposition pour les collectivités. D'abord déclinée pour les compétences du bloc communal en **co-construction avec cinq métropoles et villes, l'ADEME, l'Association des maires de France, Climate KIC et France Urbaine**, elle a depuis été étendue aux compétences régionales.

Kesaco

Le budget vert / méthode I4CE est une évaluation climat du budget portant sur les seules dépenses de la collectivité, aussi bien en sections de fonctionnement que d'investissement. Il s'agit de **mesurer l'impact ou la contribution de ses dépenses avec ses objectifs climatiques**, qu'il s'agisse de la réduction des émissions de GES (volet « atténuation »), ou de l'adaptation aux changements climatiques. Une déclinaison de la méthode à l'objectif de préservation de la biodiversité est en cours d'élaboration par la CDC biodiversité.

Cet impact est caractérisé par une **classification des dépenses en 5 catégories: très favorables, plutôt favorables, neutres, défavorables, indéfinies**. Elle donne lieu à une coloration de l'ensemble du budget en fonction de ces catégories, et peut donc mettre en lumière les postes budgétaires compatibles ou non avec les objectifs, service par service, et d'en constater l'évolution d'année en année.

Notre analyse

La méthodologie du budget vert/ méthode I4CE permet de **resituer la problématique climat à l'endroit du budget**, lieu stratégique du pilotage des organisations.

Il s'agit d'une approche en soutenabilité faible, puisque la méthodologie employée ne garantit pas le suivi précis du capital climat dans le temps ni sa non-substituabilité, et à ce stade **peu systémique** dans la mesure où **se référant uniquement aux enjeux liés au changement climatique** (et non aux limites planétaires en général), sur la base des actions de la collectivité et non sur les enjeux de préservation des capitaux naturels et du maintien de leurs bons états écologiques.

Son intégration au pilotage de l'organisation semble également limitée: s'il permet de donner une représentation des dépenses compatibles

avec les objectifs, **sa prise en considération dans les orientations budgétaires reste à la discrétion de l'organisation.**

On le reconnaît comme une **première étape de décloisonnement et d'acculturation aux enjeux environnementaux de l'ensemble des services** plus que comme un outil produisant des changements directs et immédiats.

Sur le terrain

La méthodologie ouverte du budget vert / méthode I4CE, son élaboration en co-construction avec des collectivités et des associations d'élus, ont favorisé son expérimentation dans un nombre important de collectivités, et de plus en plus d'organisations de toutes tailles envisagent de réaliser un budget vert avec la méthode I4CE.

Des points de vigilance sont à souligner quant à son application réelle et les motivations à son exécution :

- Une majorité de dépenses apparaissent dans une classification neutre ou indéfinie (par exemple la masse salariale ou les financements alloués à des tiers via des subventions)
- Son application demande une forte mobilisation lorsqu'il faut passer au crible plusieurs centaines de lignes budgétaires (ouvrant la piste de fonctions plus automatisées dans les logiciels comptables). Pour autant, il n'y aurait pas de sens à déléguer son application en dehors de l'organisation, tant sa plus-value repose sur l'acculturation et la coopération entre les services associés.

Partager un horizon souhaitable



La phase d'enquête collective de **Nouvelles Mesures** s'est achevée en décembre 2021 par une **journée de backcasting** (le backcasting est une démarche de prospective "à rebours", qui permet de développer une stratégie à partir d'un idéal à atteindre) au sein de l'Académie du Climat à Paris. L'objectif était donc de dessiner collectivement des futurs souhaitables en matière de responsabilité écologique et sociale et de pilotage des transitions, puis de réfléchir aux premiers pas y conduisant, en mettant les outils de gestion au cœur de nos scénarios.



Les participant.es - une vingtaine de directeur.rices et chef.fes de projets innovation ou développement durable/environnement, conseiller.es de gestion et directeur.rices des finances issus des collectivités et organisations partenaires du programme, mais aussi de quelques autres institutions - ont planché en groupes sur la production de récits décrivant les instances, outils et pratiques de gestion permettant à une administration biorégionale idéale de piloter son action en veillant à préserver les ressources naturelles et à prendre soin des humain-es, à partir des quatre accroches suivantes ("Où l'on découvre comment ...").

Pour libérer les imaginaires, nous avons posé le décor de cet horizon idéal, situé en 2030



Région BioAlpine, 2030

A cheval entre la France, la Suisse et l'Italie, la Biorégion alpine, issue d'un redécoupage administratif destiné à favoriser la redirection écologique et sociale, a adopté depuis 2 ans une comptabilité socio-environnementale. Parallèlement, elle a engagé une politique volontariste pour amener les autres acteurs de son territoire (collectivités locales, entreprises, associations, habitant.e.s) à s'engager une même approche en soutenabilité forte pour le pilotage et le suivi de leurs actions. Deux "étoiles" guident donc aujourd'hui le chemin de la Biorégion et de ses partenaires : préserver les ressources naturelles et prendre soin des humain.e.s.

Cette politique a amené la Biorégion à repenser ses dispositifs, outils et instances, depuis les modalités de gouvernance et de prise de décision jusqu'aux cadres d'achat de biens et de services ou de soutien aux associations du territoire, en passant par les pratiques de diagnostic territorial.

Des impacts sont déjà clairement visibles, que ce soit l'amélioration de la qualité de l'eau des rivières de la Biorégion, la réduction des accidents du travail et des

arrêts maladie au sein de l'administration biorégionale, ou la généralisation des pratiques agro-écologiques sur l'ensemble du territoire.

Cette politique n'a pas entraîné d'explosion du déficit de la Biorégion, comme le craignaient certain.es, grâce à un travail de re-priorisation de toutes les dépenses au regard des enjeux et de redirection de la fiscalité locale et des aides européennes et nationales.

Tous les jours, des élu.e.s et des technicien.ne.s du monde entier contactent la Biorégion pour en savoir plus sur la mise en œuvre de cette ambitieuse stratégie et participer aux ateliers "capitalisation, partage et progression inter-territoriale" organisés tous les trimestres pour en favoriser la diffusion et l'appropriation.

Vous travaillez pour cette administration biorégionale qui s'appuie sur une comptabilité socio-environnementale mais également sur des outils de diagnostic pour piloter son action au quotidien. Ces outils peuvent être déployés au sein de la Biorégion elle-même ou bien à l'échelle de son territoire et de ses acteurs, ou bien à l'échelle d'une ressource et d'un écosystème donné.

SCÉNARIO 1

Où l'on découvre comment on organise et conduit le diagnostic des ressources naturelles critiques (approvisionnement en eau, espèce de triton menacée...) à l'échelle biorégionale

La communauté de concernement

Tignes, Val d'Isère, Davos, autant de noms qui hier encore faisaient la renommée de la région BioAlpine pour les sports d'hiver. Mais l'année 2030 est là. Les touristes étrangers se font rares avec les crises sanitaires successives. La neige elle, cela fait quelques années déjà qu'elle ne recouvre plus le paysage d'un manteau blanc, conséquence du réchauffement climatique. Face à ce constat sans appel, ces dernières stations de ski de la région n'ont eu d'autre choix que de fermer. Cependant, c'est une toute autre dynamique qui s'observe sur le territoire. Si la neige a disparue, la biorégion a des airs de refuge pour des populations en quête d'un climat plus clément, et subit conjointement à un afflux démographique le

revers du bâton de son attractivité : des situations de rupture sur des ressources telles que l'eau, le bois, ou encore l'énergie.

C'est alors que, dans le sillage de la COP35 qui s'est tenue sur le territoire, un vaste mouvement populaire émerge, menant à un référendum d'initiative populaire qui impulse la création d'une nouvelle constitution. Elle pose les bases d'une gouvernance partagée et distribuée pour prendre soin des ressources naturelles critiques. La coopération entre acteurs – acteurs de la connaissance, acteurs économiques, citoyen.ne.s, expert.es comptables et législatifs – est instituée au sein d'une « communauté de concernement », inspirée du système horizontal de l'Holocratie. Cette priorité de préservation est inscrite dans l'Agenda 2050, et coïncide avec une

subsidiarité promue par l'Europe, qui rend au local et aux biorégions un périmètre d'autonomie afin de mieux répondre aux impératifs socio-écologiques.

Un chantier de recueil des données et de leur intégration à l'ensemble des systèmes comptables est amorcé sur le territoire, via un protocole ESGAP. Le partage de veille et de connaissances est facilité, les contributions en données et observations des citoyen.ne.s, des associations et ONG, des services municipaux et techniques, et des scientifiques permettent une vigilance partagée et plus efficace. Un « comité de veille comptable » garantit la préservation des capitaux naturels critiques, en ayant la possibilité d'invalider les comptes des acteurs publics et privés concernés par la dégradation des ressources. Le dispositif se veut dissuasif : si passé une année la trajectoire n'est pas corrigée, les acteurs se voient exclus des partenariats, soutiens, et subventions, sans droit de compensation. Mais les acteurs ne

sont pas livrés à eux-mêmes pour surmonter le défi de leur redirection écologique. Ils peuvent compter sur le collectif des « redirectionnistes », des facilitateurs venus d'horizons divers et aux compétences variées (publiques, privées, expertises ciblées), pour les accompagner sur la voie de la transition. Toujours en phase expérimentale, ces dispositifs font déjà leurs preuves, les coopérations entre acteurs sont vertueuses, et le devenir de la Biorégion et de ses ressources naturelles semble s'ériger en bien commun.

Loin d'un repli sur soi, cette expérimentation fait l'objet d'un partage inter-territorial, pour diffuser les premiers enseignements émergents. En France, en Europe et ailleurs, on capitalise sur les échanges fructueux au sein des groupes miroirs, et les pratiques similaires se répondent et s'enrichissent les unes des autres.

SCÉNARIO 2

Où l'on découvre comment la Biorégion, quand elle achète du matériel informatique, s'engage comptablement à restaurer les impacts générés chez les pays producteurs

Écotopia Alpin numérique

La région BioAlpine est la concrétisation d'un projet de confédération municipaliste avec une très forte démocratie locale. Conscients à la fois des impacts du numérique dans nos vies, et de l'empreinte carbone qu'il sous-tend, des acteurs se sont rapidement mobilisés pour défendre la structuration d'une filière locale autour du cycle de vie de nos outils numériques. En plus de la relocalisation de la production du silicate de calcium et des plaques de silicium, c'est tout l'écosystème de l'industrie des nanotechnologies qui a été repensé, avec une attention portée au sourcing et à l'audit des fournisseurs, le réemploi, le recyclage, la réparation et le développement de logiciels moins consommateurs et une politique de lutte contre l'obsolescence programmée

du matériel. Ces choix n'auraient pas été aussi pertinents s'ils ne s'étaient accompagnés d'une révolution culturelle de la comptabilité, devenue langage insistant à être redevable et respectueux de son prochain. La production locale, bien que plus coûteuse, s'est révélée en accord avec ces nouvelles mesures de comptabilités réinventées.

La filière numérique s'est constituée en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), dont la Biorégion est sociétaire en temps qu'instance publique. Son rôle est de sensibiliser l'ensemble des acteurs du territoire à la sobriété numérique, et d'accompagner la transition de leurs usages, notamment en démocratisant la méthodologie du Donut, permettant de prioriser ses usages du numérique. En faisant ce travail de sourcing et d'audit des fournisseurs numériques de la Biorégion, la SCIC peut facilement identifier les leviers de partenariats avec des territoires et fournisseurs. De nouveaux systèmes d'échanges se sont tissés entre les entités bioéconomiques dans le monde, où l'échange marchand se complète d'un partage entre pairs. Par exemple, le partenariat avec la Biorégion Andine vise à fermer les mines qui ne sont plus soutenables, et à accompagner le développement d'une filière numérique dimensionnée par les acteurs locaux, pour répondre à leurs propres enjeux.

SCÉNARIO 3

Où l'on découvre comment s'effectue l'arbitrage budgétaire au sein de la Biorégion (les nouveaux dialogues de gestion / le vote du budget / clôture comptable)

Le conte de la Cour des nouveaux comptes

En 2024, un énorme scandale financier et environnemental a touché la Biorégion, entraînant un mouvement citoyen et une réforme structurelle de la Cour des comptes, prévoyant notamment un collège composé de citoyens, chercheurs, etc. Rebaptisée Cour des comptes citoyens, écologiques et sociaux, dès 2026 elle a participé au lancement de la première COP Régionale associée à une convention citoyenne. Cette COP a fixé les seuils de soutenabilité sociaux et

environnementaux engageant l'ensemble des collectivités pour les 4 ans à venir. Chacun a fixé sa contribution à cette stratégie. Dans chaque collectivité, l'arbitrage du budget primitif se fait en fonction des objectifs fixés par la COP, et fait l'objet d'une large diffusion et partage avec les autres collectivités.

En 2030, une nouvelle COP a permis des améliorations, par exemple en incluant le milieu économique, et en intégrant de nouvelles ressources, dont un bassin versant.

Des améliorations ont pu être apportées à la définition des seuils grâce à des études et évaluations

réalisées depuis la dernière COP, et un contrat établissant les responsabilités de chacun (public, privé, citoyen) a été publié.

Pour aider les petites collectivités à se convertir à ces nouveaux indicateurs, un GIEC régional a été créé pour les soutenir et leur apporter de l'ingénierie, sur le modèle d'un centre de gestion régional.

Les professions de commissaires aux comptes, de DAF et d'experts comptables ont adopté un nouveau référentiel de classement et de cotation qui est maintenant largement documenté et diffusé, faisant l'objet d'un logiciel spécialement conçu. Les directions d'audit, d'évaluation ont été reconfigurées en interne autour d'une logique "étude multidimensionnelle".

Le dialogue de gestion est réalisé à 360° : pour chaque politique publique il part des objectifs opérationnels sociaux, environnementaux et économiques (déclinaison des objectifs stratégiques). Des indicateurs de résultat permettent

de rendre des comptes en continu sur la contribution de chacun à ces orientations.

Le processus budgétaire intègre les réalisations pour réajuster annuellement les prévisions et le plan d'action opérationnel pour s'assurer de l'effectivité des réalisations.

La cour des comptes citoyens audite les réalisations. Le contrôle budgétaire vérifie que les plans d'action sont effectivement réajustés au regard des réalisations pour s'assurer que les objectifs seront tenus.

La clôture comptable n'est plus qu'un élément du bilan annuel de l'impact des politiques publiques (évaluées à 360 degrés).

SCÉNARIO 4

Où l'on découvre comment on fait de l'achat public et/ou on attribue une subvention à la Biorégion

Le comice de l'agriculture et l'alimentation territoriale et durable

Aujourd'hui c'est la session trimestrielle du Comice alimentaire et agricole de la Biorégion. La directrice Alimentation territoriale et durable, y siège aux côtés de son élue et des autres commis.e.s: des paysans, des associations de lutte contre la précarité alimentaire, un représentant de l'Etat, mais aussi des citoyen.ne.s tiré.e.s au sort.

Le Comice est chargé d'appliquer, dans les champs agriculture-alimentation, les grands défis formulés dans le bio-SRADDET. Ces défis doivent être relevés collectivement par les collectivités, la société civile et les acteurs socio-économiques du territoire, avec 3 principes majeurs : recherche de sobriété,

maîtrise par le pilotage, création de nouveaux Communs.

Aujourd'hui, le Comice doit décider des subventions et des achats en lien avec l'approvisionnement des lycées et restaurants administratifs de la Biorégion. En amont, les candidats ont renseigné un portail avec des données quantitatives et qualitatives sur les impacts sociaux et environnementaux de leur activité. Grâce au bio-calculateur régional (bécéair'), on connaît maintenant l'impact de chaque euro susceptible d'être dépensé en achat ou en subvention, en matière de consommation d'énergie d'une part, de santé (qualités nutritives, mais aussi conditions de vie et de travail des producteurs etc.) d'autre part. Le bécéair' traduit ces impacts à la fois en euros et en bio-valeurs, pour faciliter leur intégration dans

la bio-comptabilité analytique de la Biorégion. Pour le Comice, le bécéair' n'est cependant qu'un outil d'aide à la décision, la délibération restant centrale.

Le soutien de la Biorégion aux producteurs locaux se fait en concertation avec les départements et les communes du territoire, qui ont chacun en gestion un ou plusieurs services de restauration collective, dans une logique de cohérence globale et de développement en commun d'une filière d'alimentation locale et saisonnée, au service des habitant.e.s du territoire.

L'exercice des récits prospectifs s'est prolongé par une séquence ardue, consistant à décrire les premières actions concrètes, les petits cailloux à semer dès aujourd'hui sur le chemin de cette révolution gestionnaire ...

Les premiers pas imaginés par nos participant.es appuient sur la **nécessaire imbrication de méthodes et d'outils de gestion prometteurs avec les dimensions de gouvernance partagée et d'implication de la société civile :**

- Créer des cercles d'experts sur les ressources, visant à garantir leur bon état écologique et incluant des acteurs économiques (par exemple des agriculteur.rice.s, des fournisseurs d'eau etc.) et les collectivités locales
- Initier des diagnostics territoriaux même imparfaits (et même si des données sont manquantes), pour faire valider la démarche et l'améliorer au fil des ans; puis formuler des contrat d'objectifs d'usage des ressources naturelles qui répondent à des seuils fixés

par les acteurs impliqués eux-mêmes

- S'appuyer sur les acteurs du territoire et les réseaux déjà constitués (par exemple les CESER) pour poser les bases d'une gouvernance collective autour d'un champ d'action publique (par exemple l'alimentation) et s'inspirer des conventions citoyennes pour mobiliser et sensibiliser les habitant.es...

En bref, il s'agit de répondre à l'urgence en expérimentant et en ajustant les intuitions des acteurs du territoire avec les données scientifiques à disposition, en identifiant collectivement les capitaux qui comptent pour tous, et in fine de **préparer un terrain fertile à l'intégration des données produites dans des systèmes d'informations comptables socio-écologiques.**

Les productions de cette journée, au-delà de leur valeur mobilisatrice, ont contribué à alimenter la construction

des pistes d'expérimentations qui seront au cœur de la seconde phase du programme **Nouvelles Mesures**, en 2022-2023. Ces expérimentations visent à identifier puis tester quelles sont les conditions de faisabilité pour permettre la transformation des systèmes comptables vers des approches plus systémiques et plus soutenables.

Ces expérimentations pourront s'ancrer à l'échelle:

- **D'un secteur d'activité**, au croisement entre une collectivité et des acteurs privés, pour interroger le cadre partenarial entre acteurs publics et privés et partager ensemble la responsabilité écologique et sociale
- **D'un territoire** en tension, sollicitée par un ensemble d'acteurs économiques, afin d'en outiller la gestion en commun et assurer sa pérennité
- **D'une filière qui exploite une ressource naturelle locale** pour penser des outils de pilotage qui assurent le bon état écologique de la ressource en interaction avec les enjeux économiques et sociaux

Montrez-moi le chemin !

NIVEAU DE SOUTENABILITÉ

+

Pour mieux mettre en lumière ce qui distingue à nos yeux ces méthodes et outils mais aussi comment ils pourraient s'articuler entre eux, quoi de mieux qu'une représentation visuelle ? C'est l'exercice (complexe et forcément imparfait !) auquel nous nous sommes livrés avec les courageux.se.s participant.e.s de **Nouvelles Mesures**, qui a débouché sur deux cartographies : la cartographie des méthodes et outils étudiés et celle des trajectoires imaginées. Voici quelques explications sur nos intentions et les choix que nous avons effectués en construisant ces représentations, pour guider votre lecture.

L'espace de la cartographie est organisé autour de deux axes : **Intégration & Soutenabilité**

En abscisse, **le niveau d'intégration de la méthode dans les outils de pilotage financiers et comptables**. Plus un outil est intégré et plus il sera directement connecté à la comptabilité financière, permettant de positionner les enjeux écologiques et sociaux au même niveau que les enjeux financiers. L'intégration permet d'éviter la superposition d'outils

de pilotage aux fondements méthodologiques variés et nous semble être la garantie d'une lecture panoramique des impacts de l'activité de l'organisation.

En ordonnée, **le niveau de soutenabilité (ou durabilité)** de la méthode, allant de "faible" à "forte". Pour nous, mais le sujet peut faire débat,

il est fortement corrélé à la rigueur méthodologique et scientifique qui sous-tend la construction d'un outil, plus qu'à la **dimension systémique** d'un modèle. Certaines méthodes peuvent embrasser les enjeux sociaux et environnementaux de manière très complète sans s'appuyer sur une méthodologie suffisamment explicite ou rigoureuse pour garantir d'une part qu'il n'y aura pas de compensation possible entre les différentes entités et ressources suivies mais aussi pour s'assurer qu'on ne sous-évalue pas les actions et moyens à mobiliser au regard des dégradations causées.

Les méthodes et outils sont représentés de manière à distinguer certaines de leurs caractéristiques :

S'agit-il plutôt de méthodes et



outils de **diagnostic** ou de **pilotage**? L'outil de diagnostic va permettre d'effectuer un état des lieux à posteriori tandis que l'outil de pilotage est dynamique et permet des allers-retours entre état à posteriori et prévisionnel.



L'outil de pilotage comporte donc

aussi une dimension diagnostic.

Quelles sont leurs **périmètre d'application** (au niveau d'une organisation, d'un territoire, d'un pays)?

Prennent-elles en compte les **enjeux environnementaux ou socio-environnementaux**?

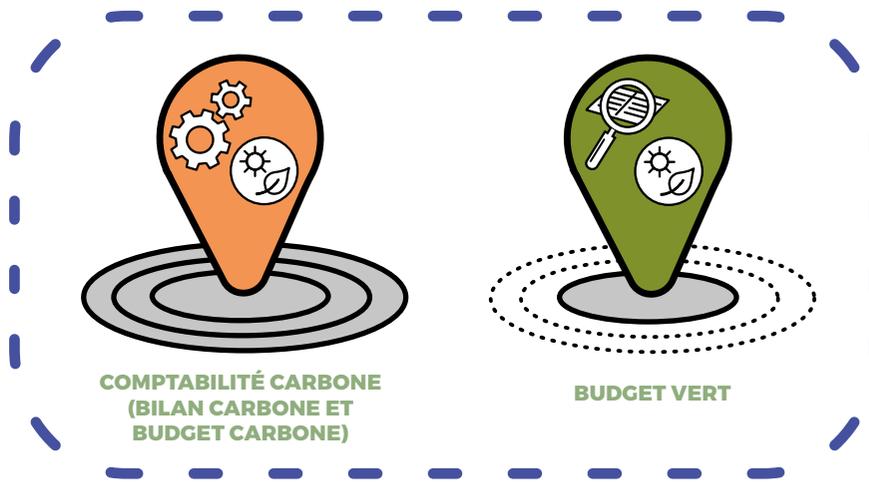
NIVEAU D'INTÉGRATION

+

Nous les avons regroupés en trois grands ensembles

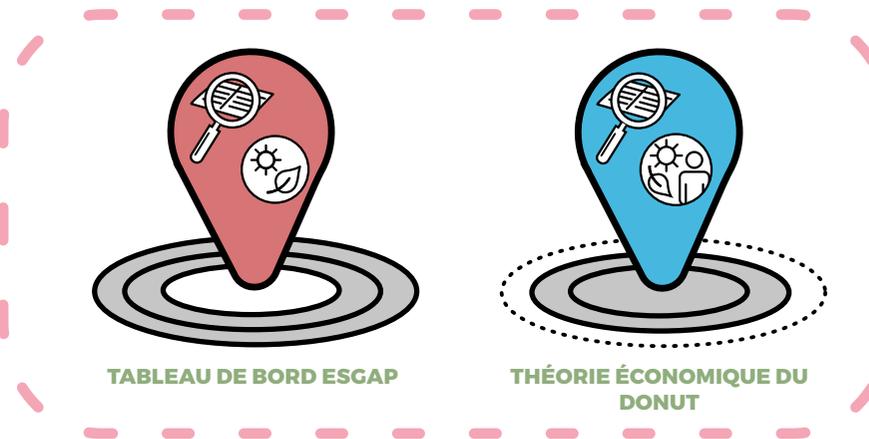
Appréciation de l'empreinte Climat

Méthodes éprouvées déjà en vigueur dans les collectivités ou qui peuvent constituer un point de départ pertinent.



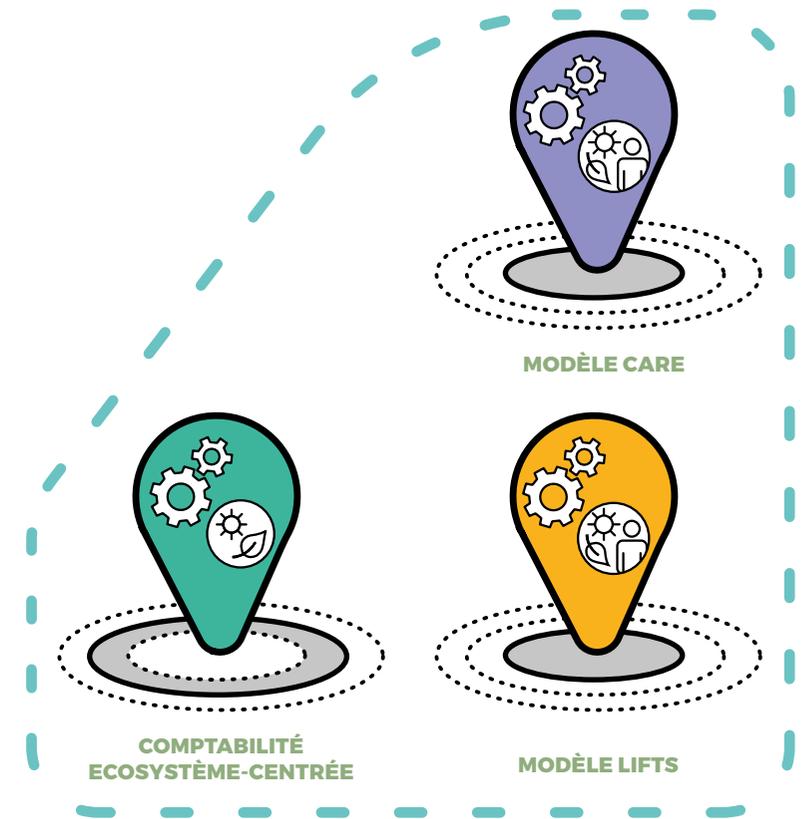
Diagnostic territorial

Méthodes qui permettent de réaliser un diagnostic, une photographie à un instant T de la situation écologique et/ou socio-écologique.



Pilotage socio-environnemental connecté à la comptabilité financière

méthodes de comptabilité socio-écologiques, multi-capitales, avec une forte connexion ou intégration dans les outils de pilotage comptables.



Chacun sa route

Les trajectoires représentées ici sont des **hypothèses de plans d'action** qu'une collectivité pourrait mettre en place si elle se dotait d'une vision stratégique déclinée sur un temps long.

Elles dessinent toutes un processus d'acculturation et de sensibilisation indispensables à la mobilisation des acteurs et supposent un **portage politique fort**.

Ces cheminements possibles **ne sont bien sûr pas exhaustifs**, de même que les méthodes citées : à chaque acteur de trouver sa propre voie en fonction de son contexte de départ et de ses objectifs. Si ces méthodes ne sont pas toujours suffisamment mûres ou opérationnelles pour les mettre en œuvre immédiatement, elles n'en restent pas moins des sources d'inspiration et d'ambition. La consolidation de ces modèles repose avant tout sur l'ouverture de **nouveaux terrains publics d'expérimentation**.

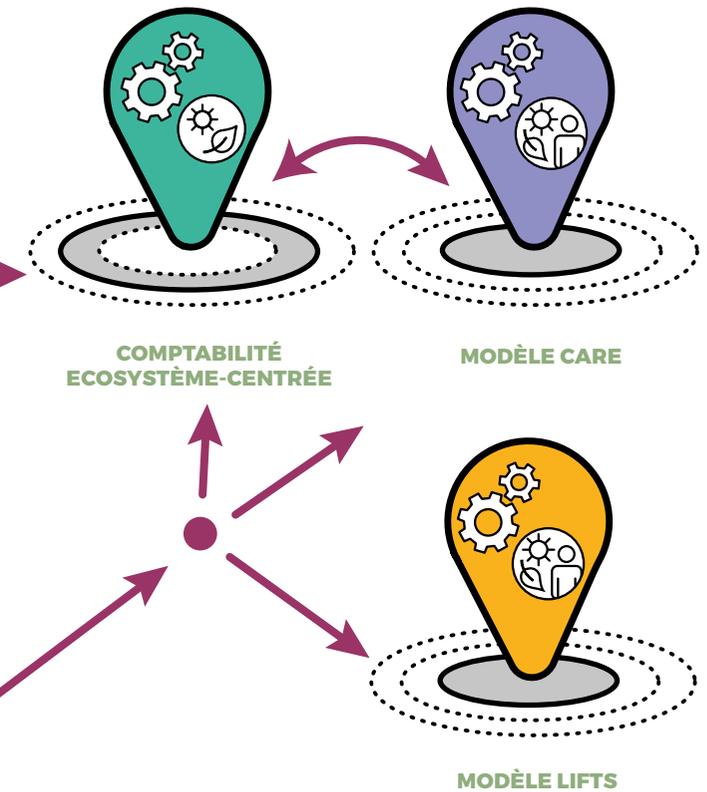
Ces trajectoires sont **progressives**, elles tendent toutes vers des approches et méthodes de plus en plus soutenables, et de plus en plus intégrées dans les systèmes comptables. Deux méthodes nous semblent constituer aujourd'hui un **point de départ**, qu'elles aient été déjà mises en place ou non au sein de la collectivité : **les budgets verts et la comptabilité carbone (bilan carbone, budget carbone)**. Les trajectoires proposées partent donc toutes de là, avant de se frayer un chemin dans notre paysage de méthodes, suivant trois logiques :

- **Droit au but**
- **Retour au (res)sources**
- **Carton plein**

Trajectoire Droit au but

Parmi les approches que nous avons documentées, force est de constater que les comptabilités écologiques et sociales, dite aussi multi-capitaux, sont les plus systémiques, garantes d'une soutenabilité forte, et les plus intégrées dans les outils de pilotage... en bref, les plus ambitieuses.

Cette trajectoire se propose de **viser haut en se projetant directement dans la mise en place d'un système comptable socio-écologique**. Elle demande donc un travail et des efforts conséquents à la collectivité, de concert avec le monde de la recherche, et fait de la collectivité et/ou de son territoire un terrain de recherche et d'expérimentations.



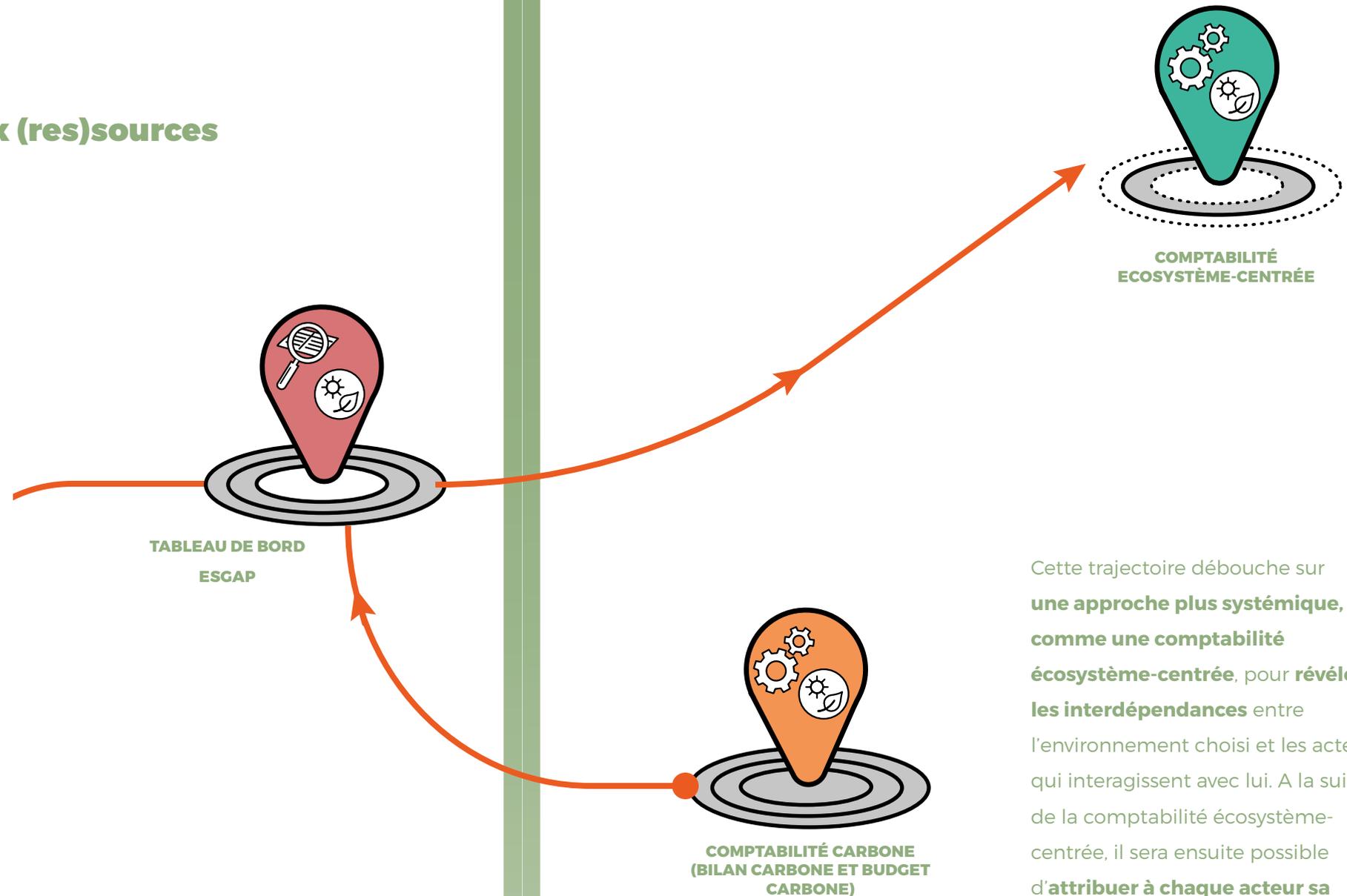
Derrière cette trajectoire il y a l'idée (pas si folle) que mettre en place une comptabilité écologique et sociale ou un système de comptabilité écosystème-centré est une démarche qui **permet aussi de réaliser des diagnostics** de l'existant, de **définir collectivement les capitaux**, **d'acculturer les acteurs**. Cela peut se faire par le biais de tests itératifs, et en intégrant progressivement les différents capitaux.

Trajectoire Retour aux (res)ources

Nous avons imaginé une trajectoire qui met en avant la nécessité de **se doter d'indicateurs rigoureux pour établir un diagnostic écologique territorial ciblé**, par exemple d'une zone incluant plusieurs types d'écosystèmes qui interagissent entre eux (une base de loisirs, un littoral incluant des zones de forêt, de baignade et d'activités, etc.). Des méthodes comme **le tableau de bord ESGAP permettent de révéler les points les plus critiques de l'état écologique** et d'identifier les actions prioritaires pour s'orienter vers une gestion plus vertueuse.



BUDGET VERT



**TABLEAU DE BORD
ESGAP**

**COMPTABILITÉ CARBONE
(BILAN CARBONE ET BUDGET
CARBONE)**

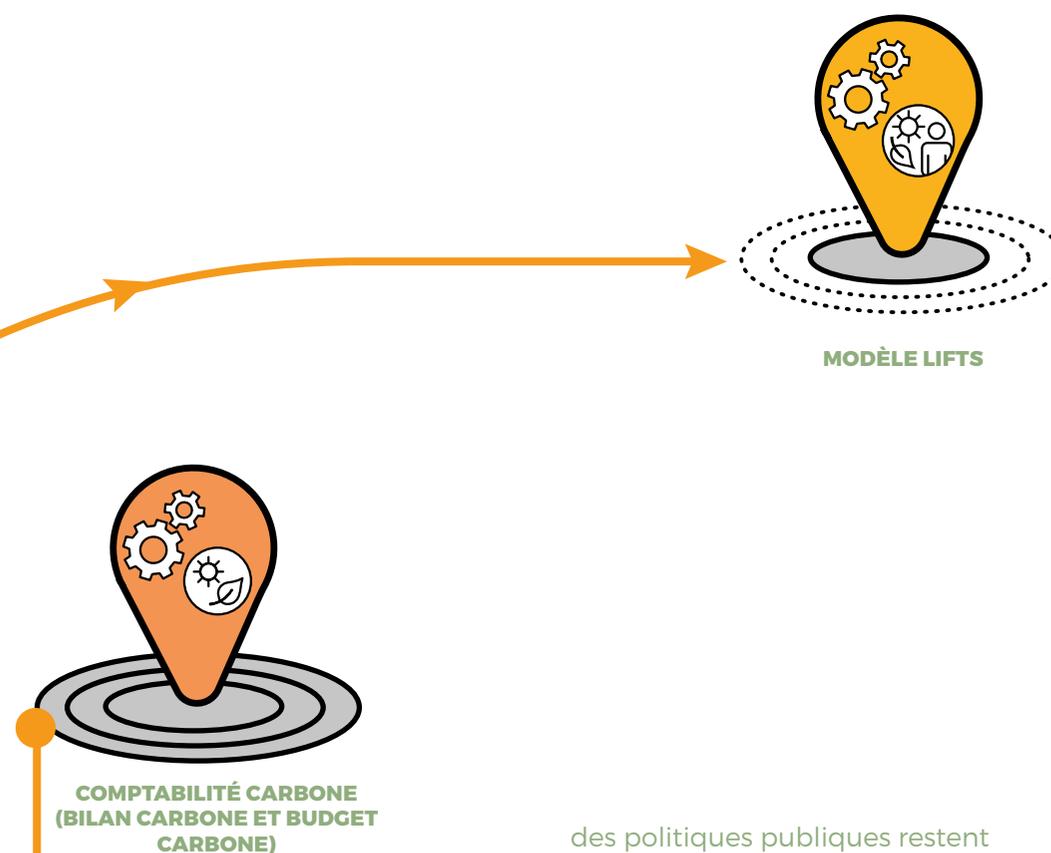
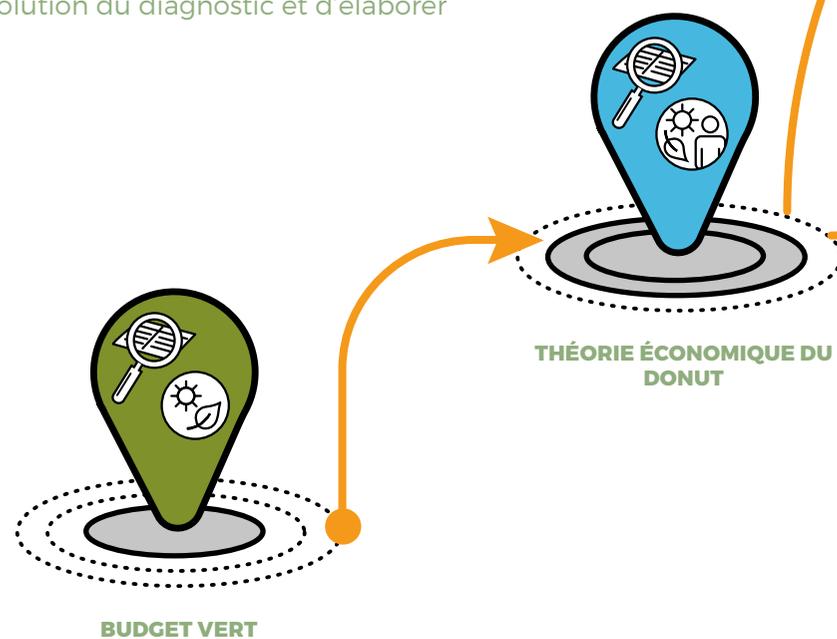
**COMPTABILITÉ
ÉCOSYSTÈME-CENTRÉE**

Cette trajectoire débouche sur **une approche plus systémique, comme une comptabilité écosystème-centrée**, pour **révéler les interdépendances** entre l'environnement choisi et les acteurs qui interagissent avec lui. A la suite de la comptabilité écosystème-centrée, il sera ensuite possible d'**attribuer à chaque acteur sa responsabilité** dans la dégradation-régénération de l'écosystème, responsabilité qui pourra alimenter directement la comptabilité socio-écologique de chacune des organisations.

Trajectoire Carton plein

Dans cette hypothèse, la collectivité élargit progressivement son champ de vision pour passer d'une analyse principalement basée sur une approche climat à un diagnostic plus systémique, comme celui proposé par la **théorie du Donut**, qui articule limites planétaires et ODD. Elle permet de lancer une dynamique territoriale en embarquant largement dans son élaboration et en proposant une représentation visuelle simple.

Reste ensuite à passer concrètement à l'action, et sur ce point les **outils ad-hoc** qui permettront de suivre l'évolution du diagnostic et d'élaborer



des politiques publiques restent encore à construire. A moins de choisir de s'**orienter vers une comptabilité multi-capitaux, comme LIFTS**, reposant sur la théorie du Donut.

NIVEAU DE SOUTENABILITÉ

+



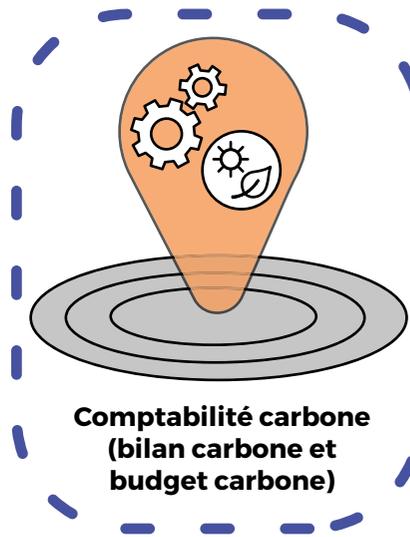
**Tableau de bord
ESGAP**



**Théorie économique
du Donut**



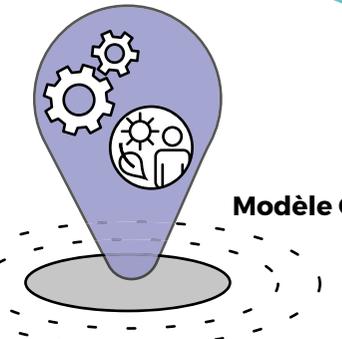
Budget vert



**Comptabilité carbone
(bilan carbone et
budget carbone)**



**Comptabilité
écosystème-centrée**



Modèle CARE



Modèle LIFTS

LÉGENDE :

- APPRÉCIATION DE L'EMPREINTE CLIMAT
- DIAGNOSTIC TERRITORIAL
- PILOTAGE SOCIO-ENVIRONNEMENTAL CONNECTÉ À LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE

NIVEAU D'INTÉGRATION +

NIVEAU DE SOUTENABILITÉ

+

Comptabilité
écosystème-centrée

Modèle CARE

Tableau de bord
ESGAP

Modèle LIFTS

DÉPART

Comptabilité carbone
(bilan carbone et
budget carbone)

LÉGENDE :

- DROIT AU BUT
- RETOUR AUX (RES) SOURCES
- CARTON PLEIN

ÉTAT
TERRITOIRE
ORGANISATION

OUTILS DE DIAGNOSTIC

OUTILS DE PILOTAGE

CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX

CRITÈRES SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX

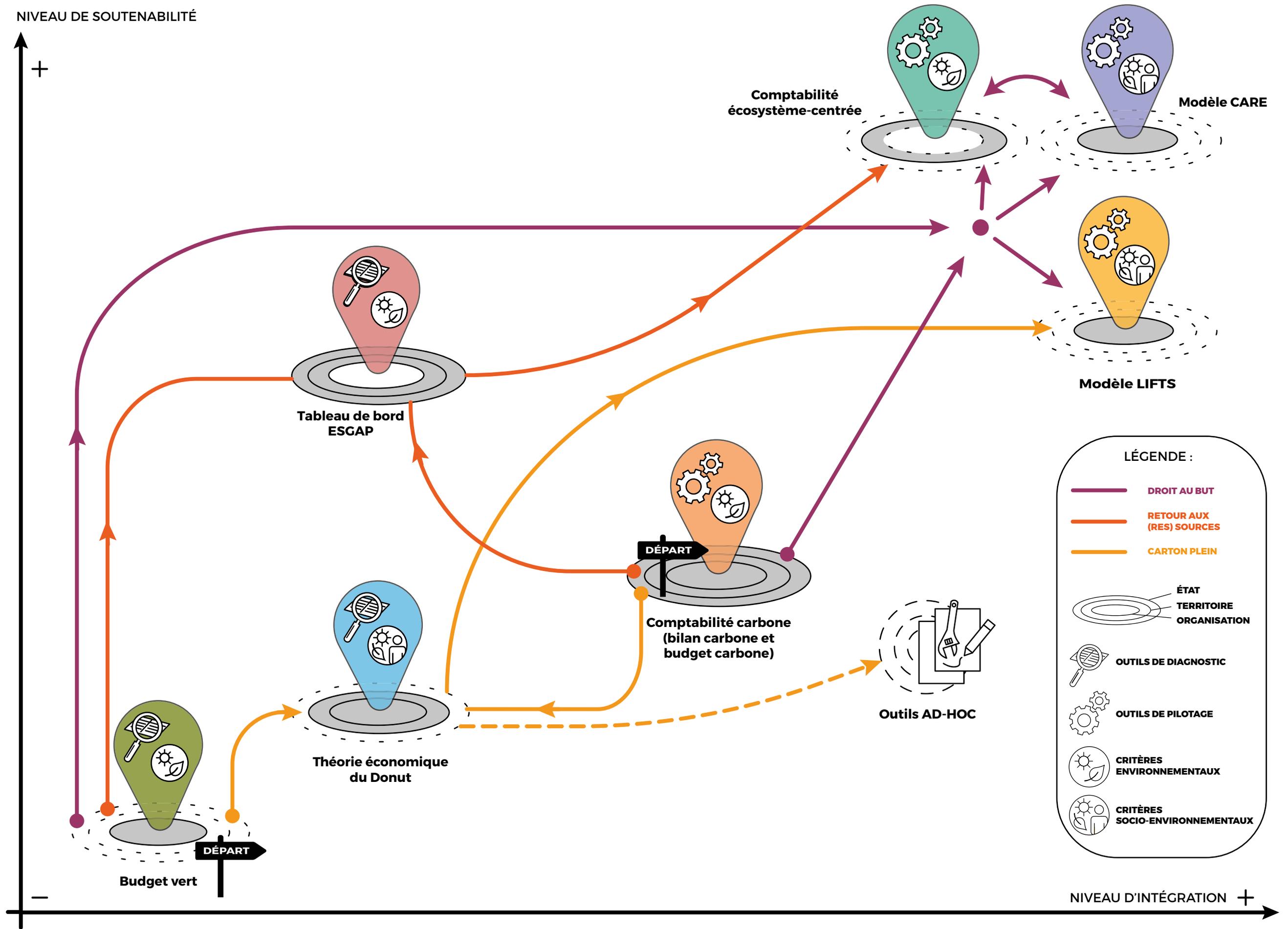
Outils AD-HOC

Théorie économique
du Donut

Budget vert

DÉPART

NIVEAU D'INTÉGRATION +



De Nouvelles Mesures pour libérer nos ambitions

Nous ressortons de cette exploration collective avec la profonde conviction qu'il nous faut construire, aiguïser, se doter d'outils solides, exigeants, panoramiques, pour conduire nos organisations et par ricochet nos sociétés vers des horizons vraiment durables.

Il nous faut des outils pour **mesurer** finement cette durabilité dans ses différentes composantes et ensuite **piloter**, de manière dynamique, au quotidien, nos organisations, en ayant dans le viseur et sur un même plan les impacts écologiques, sociaux et financiers que génèrent nos choix et nos actions, au jour le jour.

Pour autant, il n'y a pas de recette parfaite pour engager les transformations systémiques qui s'imposent et celles-ci ne pourront ni s'inscrire dans une démarche descendante, ni se limiter à une approche par l'ingénierie et la technique.

Penser le projet de société avant de s'engouffrer dans la technicité des outils

Si refonder nos outils de gestion n'apparaît plus comme une option, il semble primordial, en premier lieu, de ne pas faire l'impasse sur le projet de société qui sous-tend la construction de ces outils, et de l'explicitier autant que possible.

Clément Feger nous disait "**Il n'y a pas de comptabilité sans intention et toute intention à une comptabilité cachée**"... Alors, avant de plonger tête baissée dans un outil soit disant "miracle" au risque de s'y perdre, clarifions nos intentions: dessinons collectivement, en embarquant largement acteurs publics, acteurs privés et citoyen.ne.s, les contours d'un futur que nous sommes prêt.e.s à assumer, en vue de nous doter d'outils de pilotage qui nous donneront réellement les moyens de faire advenir ce futur-là.

Produire ce projet de société doit permettre de donner du sens à la démarche et faciliter l'acculturation et la transmission de ces outils, tout en reconnaissant leur inéluctable dimension politique.

Rendre visible les dettes écologiques et sociales : travailler l'acceptabilité

La notion d'endettement n'a pas vraiment bonne presse et renvoie à des imaginaires souvent déprimants. Alors comment mobiliser malgré tout pour la reconnaissance de dettes envers des entités naturelles et humaines sans sombrer dans l'angoisse du surendettement et de la faillite ?

La mise en œuvre d'outils de gestion panoramiques en soutenabilité forte va faire apparaître en premier lieu des dettes (souvent conséquentes) vis-à-vis des capitaux naturels et humains. Là encore, penser dès le début la mise en récit de cette démarche pourrait permettre de dépasser la sidération née des premiers constats pour rebondir sur des leviers d'action et motiver l'engagement des équipes.

Se lancer... malgré les incertitudes !

Aujourd'hui des outils, certes encore expérimentaux mais de plus en plus éprouvés et aux méthodologies exigeantes, existent. Ils sont complexes à mettre en œuvre, encore imparfaits, nécessitent pour beaucoup d'être adaptés aux organisations publiques. Chemin faisant, nous nous apercevons que des données biophysiques manquent pour qualifier finement l'érosion de certains capitaux naturels, mais aussi que certains outils ici évoqués peuvent s'imbriquer pour construire, localement comme à des échelles plus globales, un panel d'outils de pilotage cohérents.

Ces outils ne sont pas "clé en main" et demandent, pour être ajustés et déployés, de se projeter sur un temps long, de mobiliser du temps et des compétences, de penser des collaborations entre acteurs de la recherche et acteurs publics, de s'engager dans des dynamiques territoriales multi-acteurs pour créer des effets leviers et penser la responsabilité vis-à-vis des capitaux identifiés non plus à l'échelle d'une seule organisation mais au

croisement entre une pluralité d'acteurs.

En d'autres termes, ces approches nous invitent à sortir des visions sectorielles et anthropocentrées, de changer de lunettes pour définir des périmètres d'intervention qui ne sont plus ceux des seules organisations juridiques mais qui se définissent au regard de ce qu'il nous paraît important de compter désormais.

Nul doute que pour répondre aux défis immenses, écologiques et sociaux, il nous faut comprendre les interactions croisées et rendre visible ce que nous ne pouvons saisir d'un simple regard. En somme, accepter de voir pour agir en conscience afin de mieux guider nos organisations et territoires.

Interroger nos outils de pilotage, c'est avant tout questionner nos ambitions collectives. Souhaitons qu'elles soient à la hauteur, et que de **Nouvelles Mesures** puissent nous guider sur un chemin plus soutenable et collectivement désirable

Nos sources d'inspiration

Comptabilités écologiques et sociales

Cartographie des enjeux, des acteurs et des controverses d'une comptabilité multi-capitiaux pour l'anthropocène, TEK4life

<https://tek4life.eu/index.php/comptabilite-ecologique/telechargez-la-cartographie>

La comptabilité intégrée, un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous, C3D

<https://www.cddd.fr/wp-content/uploads/2021/11/Guide-comptabilite%CC%81-inte%CC%81gre%CC%81e-VDEF.pdf>

Présentation du projet économique et comptable CARE, CERCES

<https://www.cerces.org/basic-01>

Méthodologie détaillée du modèle CARE, CERCES

<https://www.cerces.org/general-5-1>

Présentation du modèle LIFTS, AUDENCIA

<https://multi-capital-performance.audencia.com/articles/actualite/le-lifts-accounting-modelcopy/>

Webinaire de présentation du modèle LIFTS

<https://www.youtube.com/watch?v=isg6EcQHAjU>

Podcasts écologie et philosophies comptables, Collège des Bernardins

Présentation, notamment, du modèle CARE et de la comptabilité écosystème-centrée

<https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/entreprises-humaines-ecologie-et-philosophies-comptables-20202022>

Horizons Publics n°26, parution Avril 2022

Outils dédiés au Capital naturel

Guide capital Naturel et stratégie des organisations, WWF :

https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2019-10/20191023_Guide_Capital-Naturel-Strat%C3%A9gies-Organisations-Outils-min.pdf

Rapport d'étude sur la mise en oeuvre de l'ESGAP en Nouvelle-Calédonie, WWF, AFD, CCE

https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2021-08/20210831_Rapport_Mesurer-et-piloter-la-soutenabilite-environnementale-du-territoire-Nouvelle-Caledonie-ESGAP_WWF_AFD_CCE.p

Vers une évaluation fiable de la soutenabilité environnementale des territoires, indicateur ESGAP, AFD

<https://www.afd.fr/fr/ressources/evaluation-soutenabilite-environnementaledf>

Théorie économique du Donut

Les rapports et outils méthodologiques de l'application du Donut par la Région de Bruxelles, Brussels Donut

<https://donut.brussels/les-rapports/>

Site du Doughnut Economics Action Lab (DEAL)

<https://doughnuteconomics.org/>

Comptabilité carbone (Bilan carbone et budget carbone)

Ressources de l'Ademe sur les bilans GES des collectivités

<https://bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/collectivit%25C3%25A9%2Bterritoriale/siGras/O>

Bonnes pratiques des territoires en faveur du climat - Retours enquête GES et collectivités, 2017, ABC (Association Bilan Carbone)

<https://www.associationbilancarbone.fr/wp-content/uploads/2018/01/bonnes-pratiques-36p-v4ter-003.pdf>

Comptabilité intégrée : quels outils, méthodologies et place de l'expertise carbone? 2021, ABC

<https://www.associationbilancarbone.fr/replay-webinaire-comptabilite-integree-quels-outils-methodologies-et-place-de-lexpertise-carbone/>

Toute la documentation de l'ABC

<https://www.associationbilancarbone.fr/mediatheque/>

Budget vert / Méthode I4CE

Guides méthodologiques du budget vert pour les collectivités, I4CE

<https://www.i4ce.org/download/evaluation-climat-des-budgets-des-collectivites-territoriales-guide-methodologique/>

Présentation de la méthode Budgets verts / I4CE et RETEX de collectivités, I4CE

<https://www.i4ce.org/webinaire-communes-et-epci-evaluer-les-impacts-climatiques-de-son-budget/>

Autres ressources

https://www.i4ce.org/go_project/cadre-evaluation-climat-budget-collectivites/#faq-ecb

Et plus largement

Rapport “La résilience des territoires - Pour tenir le cap de la transition écologique”, 2021, The Shift project

<https://theshiftproject.org/article/manuel-resilience-elus-et-collectivites/>

et notamment son tome 3 “Organiser” :

https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/01/TSP_SRT_Tome3_211206.pdf

Les partenaires de l'enquête Nouvelles Mesures

