



MESURER SON IMPACT VERS UNE ÉCONOMIE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE



Les opinions et arguments exprimés
n'engagent que les auteurs du rapport.

Directeur de la publication :

Tony Bernard

Auteurs :

Tony Bernard

Louis Raynaud de Lage

Justine Journaix

Contributeur :

Christophe Sempels

Conception graphique :

Karin El Yamani

Illustrations et icônes :

@storyset Freepik, Flaticon, Svgrepo

Publié en avril 2025

Impact Tank

15 rue de la Fontaine au roi

75011 Paris

Contact : contact@impact-tank.org

Partenaires :

bartle

LUMIA



HEINEKEN Ekimetrics.

Terideal

VEOLIA



**FASHION
THAT CARES**

SOMMAIRE

ÉDITO AGNÈS AUDIER ET TONY BERNARD 6

ÉDITO CHRISTOPHE SEMPELS 8

IMPACT TANK & GROUPE SOS 10

INTRODUCTION 12

- 1. L'économie régénérative,
un changement de paradigme économique 13
- 2. L'économie régénérative vient répondre à
une crise environnementale et sociale sans précédent 16
- 3. Les pratiques régénératives soulèvent
des enjeux de mesure d'impact..... 19

PARTIE 1 - LES DÉFIS DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE20

- 1. Le principe de régénération, du secteur agricole
à l'application aux modèles économiques 21
- 2. Réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles32
- 3. Générer des impacts positifs – ou une valeur étendue positive nette58
- 4. Contribuer à un changement systémique par une approche systémique70
- 5. Actions de nos partenaires94

SOMMAIRE

PARTIE 2 - RECENSEMENT D'INITIATIVES PROMETTEUSES EN MATIÈRE DE CONTRIBUTIONS À UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE..... 103

- 1. Méthode de recensement des initiatives104
- 2. Panorama des initiatives recensées106
- 3. Liste des initiatives112
- 4. Caractéristiques générales des initiatives171
- 5. Une difficile marche vers l'économie régénérative 175

PARTIE 3 - RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION D'IMPACT DES PROJETS CONTRIBUANT À UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE 178

- 1. Méthode de construction du référentiel 179
- 2. Référentiel d'évaluation d'impact 181

SOMMAIRE

PARTIE 4 - RECOMMANDATIONS..... 214

- 1. Recommandations à destination des entreprises..... 215
- 2. Recommandations à destination des acteurs publics,
à l'échelle nationale 227
- 3. Recommandations à destination des acteurs publics,
à l'échelle territoriale 232

CONCLUSION..... 238

ANNEXES..... 241

- Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode 242
- Annexe 2 : Glossaire..... 247
- Annexe 3 : Bibliographie & Sitographie..... 249

ÉDITO

Le dépassement de six des neuf limites planétaires, comme le souligne le rapport final de la Convention des entreprises pour le climat en 2022, illustre l'urgence de repenser nos modèles économiques. Dans ce contexte, certains suggèrent qu'il faut explorer des voies plus en rupture que la seule réduction - même radicale - de son impact environnemental, notamment à travers des logiques de régénération.

Ce rapport est une contribution à cette réflexion sur l'économie régénérative qui conduit à penser l'impact des entreprises sur les écosystèmes naturels et humains à travers trois dimensions : réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles, générer des impacts positifs (ou une valeur étendue positive nette), et contribuer à un changement systémique par une approche globale, c'est-à-dire réfléchir à l'entreprise en interaction avec son écosystème pour comprendre la manière dont elle régénère des ressources, économiques, environnementales et sociales.

En effet, les travaux de référence sur l'économie régénérative, ainsi que les nombreuses pratiques existantes (économie de la fonctionnalité, économie circulaire, permaentreprise...), depuis le secteur de l'agriculture jusqu'aux infrastructures, l'énergie et les industries extractives, convergent vers un même objectif : celui de restaurer et revitaliser les écosystèmes tout en répondant aux besoins économiques et sociaux, remettant en cause le modèle économique traditionnel basé sur la croissance linéaire.

Pourtant, si l'émergence d'initiatives régénératives portées par des entreprises marque une évolution importante, leur généralisation reposera sur des méthodologies de mesure d'impact fiables et partagées, et l'adoption de ces modèles par le monde économique.

ÉDITO

C'est l'enjeu auquel veut répondre ce nouveau rapport de l'Impact Tank. Les données issues de notre groupe de travail, recueillies auprès d'une cinquantaine d'initiatives dotées de « marqueurs régénératifs », ont permis de révéler comment les organisations agissent, quels cadres normatifs elles adoptent, quelles définitions elles retiennent. Elles donnent aussi des informations précieuses sur leur capacité à passer à l'échelle pour inspirer toute l'économie. Ce rapport porte également des recommandations à destination des entreprises pour s'engager concrètement dans une visée régénérative, ainsi qu'aux acteurs publics à l'échelle nationale et locale, pour faire évoluer le cadre institutionnel et politique en vue de faciliter la bascule régénérative des entreprises.



**Agnès Audier, Présidente de l'Impact Tank
et Tony Bernard, Directeur général de l'Impact Tank**

ÉDITO

L'économie régénérative émerge progressivement comme un horizon de transformation épistémologique et systémique à la hauteur des défis écologiques, sociaux et économiques du XXI^{ème} siècle.

Encore marginale dans les pratiques économiques et dans la recherche en économie appliquée, elle s'inscrit dans une histoire intellectuelle qui remonte aux prémices de la théorie des systèmes vivants, de la pensée systémique et écologique. Elle s'enracine dans l'écho de voix pionnières - d'Herman Daly aux Meadows, en passant par Nicholas Georgescu-Roegen ou René Passet - qui nous ont mis en garde contre les limites d'un modèle fondé sur la croissance matérielle illimitée et appelés à repenser les fondements mêmes de l'économie.

L'économie régénérative nous invite à faire évoluer notre représentation du monde, pour la réinscrire dans le fonctionnement co-évolutif et interdépendant des systèmes vivants. Et d'ainsi dépasser les conceptions actuelles centrées sur l'efficacité accrue des ressources et la réduction des impacts négatifs liés à la prise en charge des besoins humains. A contrario, l'économie régénérative propose d'adopter une pensée systémique globale et vivante, dans laquelle ce qui se joue est de maintenir des conditions favorables au bon développement du vivant. Fondamentalement, elle questionne donc le rôle que nous, humains, pouvons jouer dans le maintien des conditions d'équilibre dynamique du système Terre et des systèmes vivants.

C'est avec cet héritage sur les épaules que doit s'aborder le présent rapport, qui soulève une question encore peu structurée : celle de la mesure d'impact d'une ambition régénérative. Comment évaluer la contribution d'une organisation, d'un projet ou d'un territoire à la régénération active des écosystèmes, au tissage du lien social et à la vitalité des communs ? Peut-on objectiver une dynamique régénérative sans en trahir l'esprit, sans la réduire à des indicateurs standardisés conçus pour d'autres finalités ?

Ce travail constitue une tentative de réponse à ces interrogations. Il ne propose pas un cadre définitif, loin de là, mais une première base de réflexion, un point de départ pour expérimenter de nouveaux outils de mesure alignés avec les principes du régénératif. L'enjeu est clair : sans cadre rigoureux, il devient difficile de distinguer les démarches véritablement transformatrices des formes d'impact-washing, d'identifier les déplacements de problèmes ou les effets rebonds. Mais à l'inverse, transposer mécaniquement des outils et métriques existants ou nouveaux reviendrait à enfermer l'économie régénérative

ÉDITO

dans des logiques gestionnaires inadaptées à sa visée. Rappelons que la régénération est d'abord une rupture paradigmatique et épistémologique appelant à œuvrer aux conditions propices au bon développement du vivant, bien davantage qu'à l'atteinte de résultats ciblés. En cela, elle résiste par essence à la mesure, qui tend à finaliser l'action dans l'atteinte d'objectifs préalablement spécifiés.

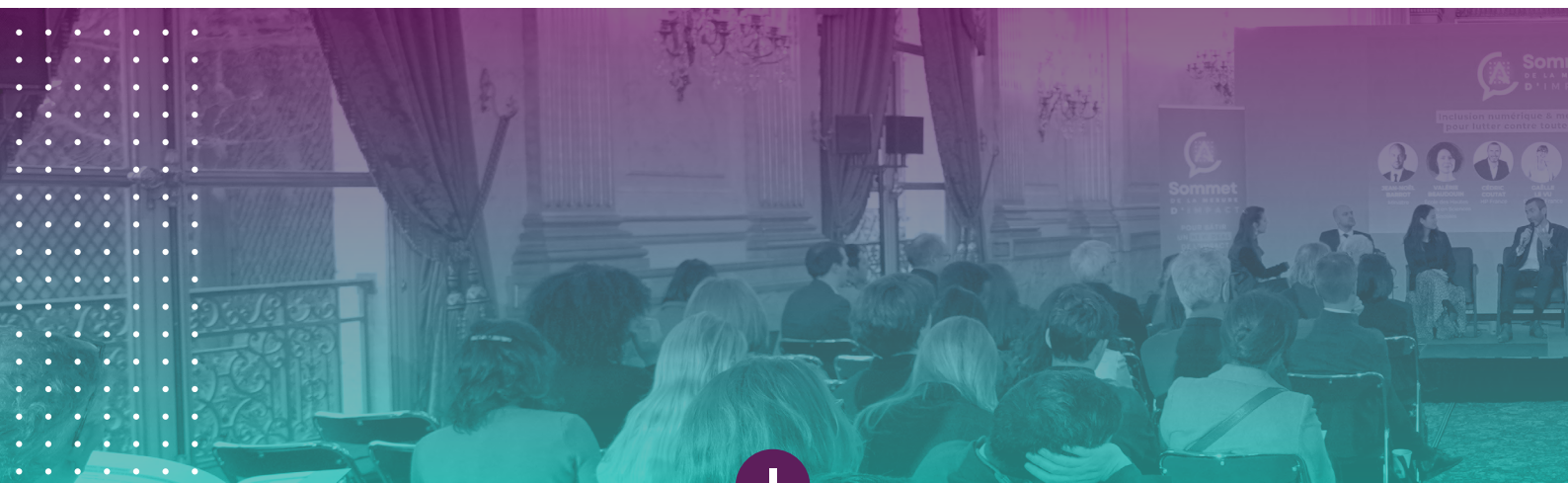
Des limites subsistent à ce premier travail et il importe de les reconnaître pour nourrir les travaux futurs. S'il rappelle les fondements de l'économie régénérative, il n'en exprime pas toujours la subtilité en termes de rupture par rapport à la pensée dominante. Ainsi, le lecteur averti pourra parfois se sentir mal à l'aise de ne pas retrouver complètement l'essence paradigmatique du régénératif dans ce document.

Les cas présentés font par ailleurs la part belle à l'impact social, sans toujours intégrer suffisamment les enjeux environnementaux, négligeant de fait l'ancrage du régénératif dans la soutenabilité forte, qui fait pourtant de la question environnementale une question première. En particulier, les pistes proposées pour aller plus avant dans la régénération négligent trop souvent cette intention de contribution positive aux écosystèmes, et manquent par conséquent de force et d'expression de la singularité de l'ambition régénérative. Ensuite, si un important travail a été mené sur les indicateurs d'impact, il reste trop superficiel sur certaines dimensions, en particulier sur la question pourtant clé de la transformation et du pilotage des modèles économiques. Enfin, et ce point est sans doute le plus important, il ne dit rien des postures et des systèmes de pensée à renouveler pour s'engager dans la régénération et en appréhender les effets. En ce sens et à ce stade, le risque est grand que ces métriques s'inscrivent dans les approches dominantes et n'en modifient pas les effets.

Ces réserves n'invalident pas l'exercice, mais veulent rappeler que mesurer l'impact régénératif ne saurait être un acte neutre : c'est un geste épistémologique, méthodologique et même politique qui oblige à repenser nos modes d'actions, nos indicateurs et nos finalités. Refuser de regarder ces questions en face, c'est mettre presque assurément en échec l'ambition régénérative.



Christophe Sempels, Fondateur de LUMIA



Lancé en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences-Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine), l'IMPACT TANK est le premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.

IMPACT
TANK



Une référence de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau, à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.



Un acteur de plaidoyer et l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'événements et de rencontres publiques.



Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des Solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire, et sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.



GroupeSOS

Le **Groupe SOS** est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social.

Il regroupe **750 établissements et services, associations et entreprises sociales**, qui entreprennent au profit **des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires**.

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS **combat** toutes les exclusions, **agit** pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel, et **innove** face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

Le Groupe SOS est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'Impact Tank**, qui est une association du Groupe SOS.



INTRO- DUCTION

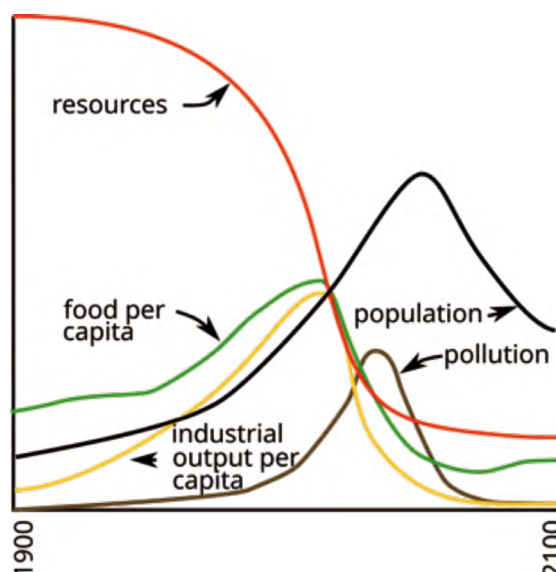
- 1. L'économie régénérative, un changement de paradigme économique
- 2. L'économie régénérative vient répondre à une crise environnementale et sociale sans précédent
- 3. Les pratiques régénératives soulèvent des enjeux de mesure d'impact

1. L'économie régénérative, un changement de paradigme économique

1968 n'est pas seulement l'année de grands bouleversements sociétaux en France, elle est aussi celle de la création du Club de Rome, un *think tank* composé de scientifiques, d'économistes, de fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que d'industriels issus de cinquante-deux pays, tous préoccupés par les défis complexes auxquels sont confrontées tant les sociétés industrialisées que celles en développement.

Quatre ans plus tard, le rapport *The Limits to Growth*¹, qui avait été commandé par le Club de Rome à un groupe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT), notamment composé des écologues Donella Meadows et Dennis Meadows, examine l'impact de la croissance matérielle sur les ressources naturelles et la pollution. Pour y parvenir, les scientifiques conçoivent un modèle mathématique, appelé *World3*, fondé sur la dynamique des systèmes, qui permet de simuler différents scénarios en fonction de l'exploitation des ressources naturelles, de la pollution, de la population et de la production industrielle.

Figure 1 : Visualisation du modèle *World3* présentant les évolutions des différentes variables



Extrait de *The Limits to Growth*.

1. Meadows D. ; Randers J. ; Behrens W. (1972). *The Limits to Growth*.

Les différents scénarios modélisés, même les plus optimistes (ressources illimitées), montrent que l'effondrement du système économique est inévitable sans contrôle des variables comme la pollution et la population. Selon les modélisations, la croissance perpétuelle aboutit à un effondrement avant 2100, quel que soit l'optimisme des hypothèses. Le rapport conclut que, pour éviter un effondrement, il est nécessaire de stabiliser la population et de limiter la croissance industrielle à un niveau soutenable.

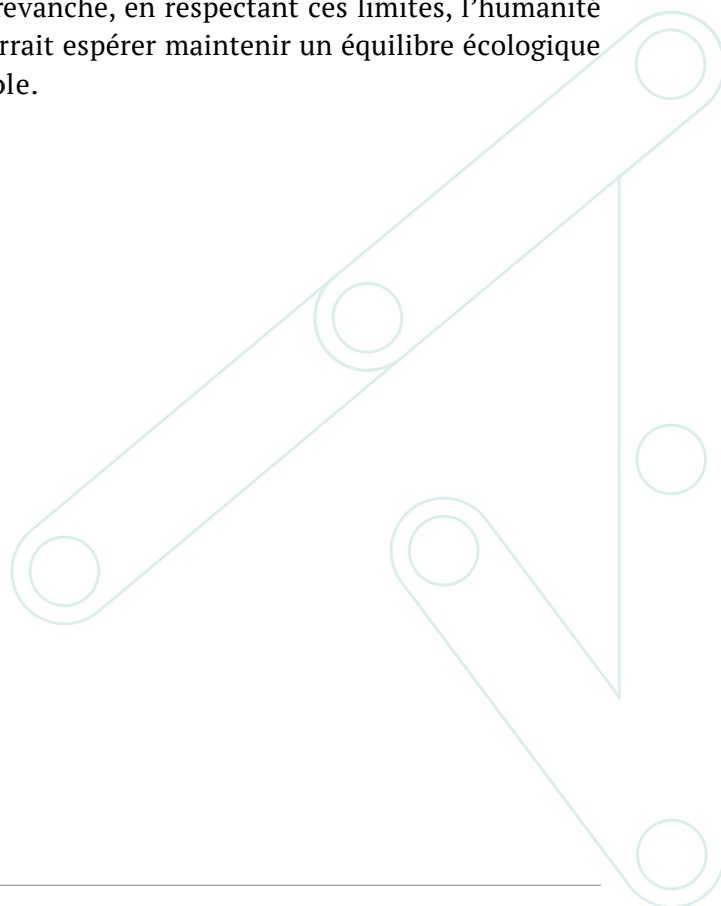
Ce rapport **a pris comme hypothèse les travaux** sur les limites de la croissance économique dans un monde aux ressources finies, jetant ainsi les bases d'une réflexion globale sur la durabilité².

L'apport de Donella Meadows à la pensée systémique est fondamental pour comprendre les limites du paradigme de la croissance. La pensée systémique qu'elle a explorée dans son ouvrage *Thinking in Systems* (2008) propose une vision holistique des interactions entre les différentes composantes d'un système, qu'il s'agisse d'un écosystème, d'une société ou d'une économie.

Cette approche systémique permet d'appréhender le caractère interconnecté et interdépendant des systèmes écologiques et économiques. Contrairement au modèle économique néolibéral, qui fonctionne souvent en silos et qui privilégie des indicateurs comme le PIB, la pensée systémique intègre des boucles de rétroaction, des délais temporels et des interactions non linéaires, souvent ignorées dans les modèles traditionnels.

Dans le cadre de l'économie régénérative, la pensée systémique joue, nous le verrons, un rôle fondamental en encourageant une vision intégrée des flux de matières, d'énergie et des impacts sociaux et environnementaux. Plutôt que de corriger des dysfonctionnements isolés, elle cherche à redéfinir les relations entre les acteurs des systèmes économiques afin qu'ils changent de perspective et mettent au centre de leurs questionnements la relation au vivant, à la fois dans les liens sociaux et dans les liens aux écosystèmes vivants (biotope, faune, flore).

Donella Meadows a préfiguré l'idée que les systèmes économiques devaient prendre en considération les limites écologiques de la planète. Elle a ainsi fortement influencé l'émergence du concept de **limites planétaires**, développé par le Stockholm Resilience Center en 2009. Une équipe de 29 scientifiques dirigée par Johan Rockström a ainsi identifié neuf frontières écologiques, correspondant à **neuf processus biophysiques qui régulent la stabilité et la résilience** du système terrestre, que l'humanité ne doit pas franchir pour éviter des perturbations environnementales irréversibles³. En revanche, en respectant ces limites, l'humanité pourrait espérer maintenir un équilibre écologique viable.

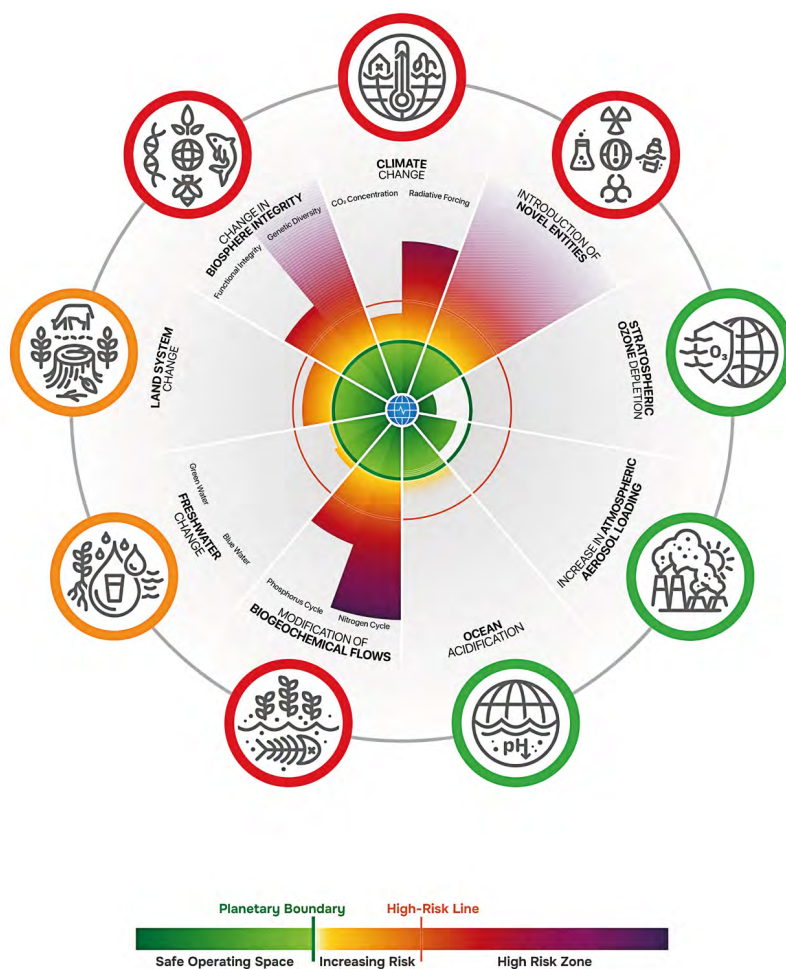


2. Pour autant, ce rapport a été très mal reçu à sa sortie. Pour les économistes néolibéraux et leur chef de file, Friedrich Hayek, celui-ci ne s'inscrivait pas dans la discipline des sciences économiques et ne pouvait donc être pris au sérieux. Les acteurs politiques ne lui ont pas non plus donné bon accueil. Réagissant à ce rapport, Ronald Reagan a déclaré « *Il n'y a pas de limite à la croissance, car il n'y a pas de limite à l'intelligence humaine, à son imagination et à ses prodiges* ».

3. Rockström, J. et al. (2009). *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*.

Comme le montre le schéma ci-dessous (Figure 2), plusieurs limites sont déjà franchies ou sur le point de l'être :

Figure 2 : Diagramme des limites planétaires (actualisation de septembre 2024)



Source : Rapport du Planet Boundaries Science, un partenariat scientifique établi fin 2023 pour fournir un bilan annuel sur la santé de la planète⁴.

L'évaluation de l'évolution des limites planétaires entre 2015 et 2023 montre l'aggravation du dépassement de certains seuils ; celui du changement climatique par exemple, avec une augmentation continue des émissions de CO₂, ou encore celui de l'intégrité de la biosphère et notamment de sa biodiversité.

D'autre part, en matière de mesure de la performance économique, de la durabilité et du progrès social, les conclusions du Rapport de la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi (2009)⁵ décrivent l'inadéquation entre les indicateurs utilisés - comme le PIB - pour élaborer les politiques publiques, et les réalités de l'intégrité environnementale et de la justice sociale :

« Ceux qui tentent de guider l'économie et nos sociétés sont comme un pilote qui essaie de se diriger sans une boussole fiable... Nous sommes presque aveugles lorsque les mesures sur lesquelles l'action est basée sont mal conçues ou lorsqu'elles ne sont pas bien comprises. »

Il est alors pertinent de questionner le modèle à différentes échelles (comportement des individus, raison d'être des organisations, dynamiques des territoires, vision d'une économie nationale, voire internationale), mais aussi la façon de mesurer la prospérité, en équilibrant les besoins humains essentiels avec les contraintes écologiques de notre planète.

4. Planet Boundaries Sciences (2024). *Planetary health check. A scientific Assessment of the State of the Planet*.

5. Stiglitz J. ; Sen A. ; Fitoussi J.P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*

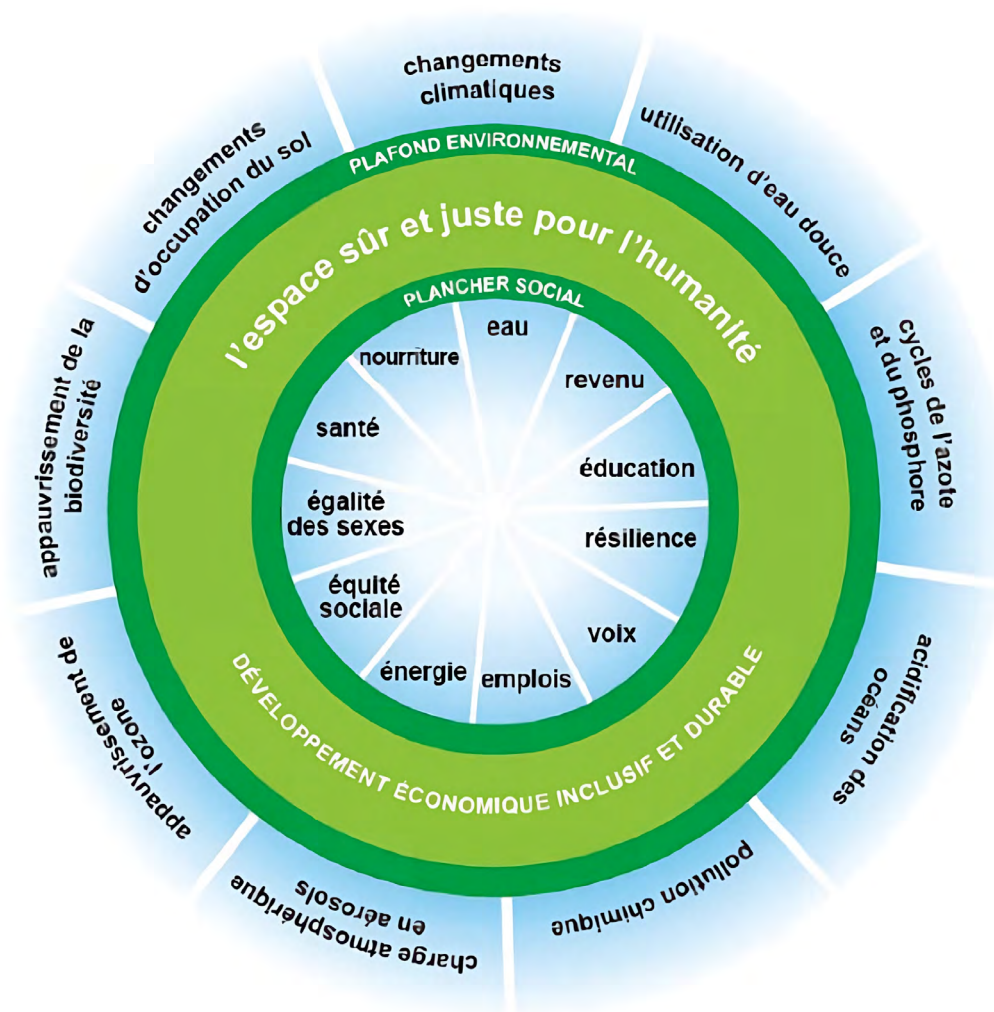
2. L'économie régénérative vient répondre à une crise environnementale et sociale sans précédent

En 2015, les 13 États membres de l'ONU adoptent le programme de développement durable à l'horizon 2030. Figurent dans cet Agenda 2030 17 objectifs, les ODD (objectifs du développement durable). Portant une vision de transformation du monde en éradiquant la pauvreté, ils participent à la définition du plancher social et durable.

En 2012, Kate Raworth, économiste à Oxford, présente un travail de recherche « *Un espace sûr et juste pour l'humanité : Pouvons-nous vivre à l'intérieur du donut ?* », avant la conférence des Nations unies sur le développement durable Rio+20. Elle y propose une approche équilibrée entre limites sociales et planétaires pour un développement durable de l'économie qu'elle développera dans un livre cinq ans plus tard⁶.

L'anneau intérieur du donut représente les fondations sociales (liées aux objectifs de développement durable), tandis que l'anneau extérieur symbolise les neuf limites planétaires nécessaires à la stabilité de la planète (Figure 3).

Figure 3 : Cadre du Donut



6. Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*.

Le livre critique la focalisation sur le PIB comme indicateur principal de l'économie, le jugeant unidimensionnel et inadéquat pour mesurer le bien-être global. Kate Raworth remet en question le modèle néolibéral, en soulignant que l'économie doit être intégrée dans la société et l'écosystème, et non se concentrer uniquement sur les flux financiers.

Contrairement au modèle de l'homme économique rationnel développé dans la théorie néolibérale, Raworth souligne l'importance de la coopération et de l'interdépendance dans l'économie.

Elle propose des solutions pour réduire les inégalités et concevoir des systèmes économiques capables de régénérer les ressources. Le livre remet en question l'idée d'une croissance économique infinie, suggérant plutôt un équilibre entre la prospérité humaine et la protection des écosystèmes.

Le Donut modélise l'espace dans lequel nous pouvons satisfaire les besoins de tous dans les limites de régénération de la planète. Ce cadre met en lumière la nécessité d'une **vision intégrée des dimensions environnementale, sociale et économique**. Les limites sociales et environnementales doivent être le **point de départ** des décisions concernant la mise en place des mesures économiques et des politiques publiques.

Kate Raworth introduit un cadre de pensée en rupture avec le modèle économique classique. Sept principes sous-tendent l'approche proposée par l'Économie du Donut :

- ❶ **Changer d'objectif** : passer de la croissance du PIB à la prospérité dans le Donut,
- ❷ **Adopter une vision globale** : intégrer l'économie dans la société et la nature,
- ❸ **Nourrir l'humain** : promouvoir la régénération et la distribution équitable,
- ❹ **Intégrer la complexité des systèmes**,
- ❺ **Créer pour distribuer** : concevoir des systèmes de distribution équitables,
- ❻ **Créer pour régénérer** : concevoir des systèmes économiques régénératifs,
- ❼ **Être agnostique à l'échelle** : favoriser la diversité des échelles économiques.

L'Économie du Donut introduit dans son 6^{ème} principe la notion d'économie régénérative. En rupture avec la logique extractive, il s'agit d'inscrire l'activité économique dans la logique de régénération des systèmes écologiques et sociaux. Il ne s'agit plus seulement de minimiser le dommage, mais aussi d'améliorer les conditions écologiques et sociales.

Les stratégies actuelles des entreprises se concentrent largement sur la réduction des impacts négatifs, souvent sous la forme d'initiatives de durabilité ou de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Si ces efforts ont permis des avancées, ils sont loin d'être suffisants pour répondre aux crises globales actuelles :

- **Dérive climatique** : en décembre 2015, les États membres de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ont adopté l'Accord de Paris. Cet accord vise à limiter la hausse de la température moyenne mondiale à moins de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et à poursuivre les efforts pour contenir cette hausse à 1,5°C. Il exige également que les émissions anthropiques de gaz à effet de serre et les capacités d'absorption (puits de carbone) soient équilibrées d'ici la seconde moitié du XXI^e siècle. **Étant donné que certaines émissions de gaz à effet de serre résiduelles sont inévitables, cela implique la nécessité d'« émissions négatives », c'est-à-dire le retrait de dioxyde de carbone (CO₂) de l'atmosphère par des moyens techniques.** Or, la trajectoire de neutralité mondiale définie mise sur le fait que les technologies de capture et de stockage, ainsi que la séquestration carbone, soient efficaces. Pourtant, les systèmes techniques ne sont pas en mesure aujourd'hui de passer à l'échelle. Les engagements de neutralité carbone reposent souvent sur des compensations (ex. : plantations d'arbres), qui peuvent être insuffisantes pour restaurer les écosystèmes dégradés ou capturer suffisamment de carbone à long terme⁷. Surtout, les partisans de la croissance utilisent la promesse de solution de capture efficace pour justifier le fait qu'ils peuvent continuer à croître par ailleurs.
- **Réduction insuffisante des impacts environnementaux** : ainsi, malgré des efforts réels, les émissions mondiales de CO₂ ont atteint un niveau record de 36,8 gigatonnes en 2022.
- **Vision à court terme** : les stratégies actuelles négligent souvent les dynamiques systémiques, perpétuant des approches fragmentées et incomplètes.

Un paradigme économique basé sur la régénération dépasse cette logique. Il s'agit non seulement de minimiser les dommages, mais aussi de générer des bénéfices nets pour les systèmes naturels et humains.



7. Anderson, K., & Peters, G. (2016). The trouble with negative emissions. *Science*, 354(6309), 182-183. <https://doi.org/10.1126/science.aah4567>

3. Les pratiques régénératives soulèvent des enjeux de mesure d'impact

Le présent rapport vise ainsi à interroger la notion de régénération, à questionner la visée régénérative des modèles d'entreprendre et à comprendre les conditions d'une transition plus juste de notre économie, à travers la construction d'un référentiel partagé d'indicateurs de mesure d'impact.

Pour bâtir ce référentiel, notre étude portera une attention à des organisations aux modèles économiques très différents, l'objectif étant de capturer la diversité des pratiques pouvant contribuer au développement d'une économie régénérative plutôt que de comparer des modèles d'affaires, issus de secteurs économiques différents, ne reposant pas sur les mêmes ressources, activités et ne visant pas les mêmes objectifs de création de valeur.

Ces organisations recensées dans le cadre du groupe de travail sont des associations, des organisations de l'économie sociale et solidaire, de grandes entreprises, des territoires, qui ont développé des pratiques régénératives qui s'adaptent et se déploient à différentes échelles organisationnelles.

Leurs modèles économiques peuvent être distingués selon qu'ils ont une finalité sociale et environnementale (dont l'activité vise un impact positif social et environnemental), un lien direct avec la nature (dont l'activité impacte directement les écosystèmes naturels), une finalité sociale (santé, création de lien social, insertion, formation, etc.), ou qu'ils n'ont pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale.

Leurs démarches de mesure d'impact éprouvées sur le terrain ont permis de nourrir la réflexion de l'équipe de recherche autour de la création du référentiel.

Enfin, ce travail propose un ensemble de recommandations concrètes à destination des entreprises, pour les engager dans une visée régénérative, ainsi qu'à destination des acteurs publics à l'échelle nationale et locale, en vue de faire évoluer le cadre institutionnel et politique pour inciter l'émergence d'entreprises à visée régénérative.



PARTIE 1

Les défis de l'économie régénérative

- 1. Le principe de régénération, du secteur agricole à l'application aux modèles économiques
- 2. Réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles
- 3. Générer des impacts positifs – ou une valeur étendue positive nette
- 4. Contribuer à un changement systémique par une approche systémique
- 5. Actions de nos partenaires

1. Le principe de régénération, du secteur agricole à l'application aux modèles économiques

A. Aux origines de la régénération, l'agriculture régénératrice

Les principes de l'agriculture régénératrice apparaissent dans les années 1970, s'inscrivant dans le prolongement des travaux de **Bill Morrison** sur la **permaculture** en 1978⁸.

Cet écologiste australien challenge le modèle agricole conventionnel en s'inspirant des relations et procédés naturels des écosystèmes. La permaculture se concentre sur la ferme en tant qu'écosystème. On parle alors d'**agriculture « permanente »** : elle génère des récoltes pour la société tout en produisant un surplus de ressources qui contribue à régénérer le sol. Bill Morrison définit alors le principe de régénération comme étant « *la génération d'un surplus d'énergie et de ressources pour être réinvesti pour faire évoluer les écosystèmes naturels et humains, de façon intégrée* »⁹.

L'agriculture régénératrice désigne un ensemble de méthodes agricoles qui visent à « régénérer » les biens communs (sols, eau, air, biodiversité) et les fonctions écosystémiques, en reconstituant la matière organique des sols et en améliorant ainsi leur biodiversité, ainsi qu'en contribuant à inverser les changements climatiques¹⁰.

8. Morrison B. (1978). *Permaculture One: A Perennial Agriculture for Human Settlements*.

9. Mang, P., & Haggard, B., Regenesys (2016). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*.

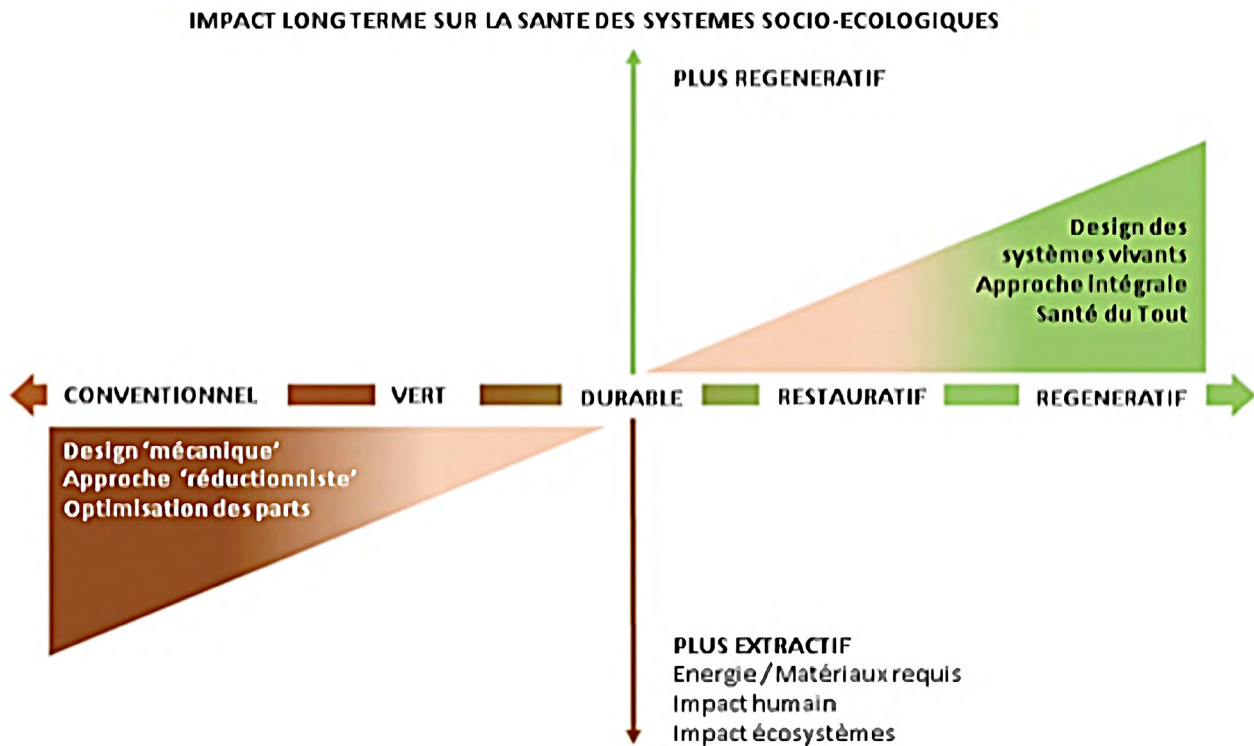
10. Brunel V. ; Dubreil S. et al. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*.

B. Une extension progressive de la pensée régénérative à l'ensemble des champs économiques

Dans les années 1990, le principe **se développe au-delà des activités agricoles pour s'appliquer à la construction urbaine** avec les recherches effectuées par le Regenesis Group, le collectif pionnier du principe du « développement régénératif » et du design écologique fondé par Bill Reed. Les chercheurs de Regenesis travaillent à inverser la dégradation des écosystèmes naturels et humains¹¹.

Bill Reed élabore ensuite une matrice matérialisant la trajectoire de l'économie conventionnelle – dite dégénérative – vers une économie régénérative.

Figure 4 : Trajectoire du design organisationnel écologique



Source : Livre Blanc de la BPI, adaptation du graphique de Bill Reed « Trajectory of Ecological Design »¹².

Avec l'Économie du Donut, le Regenesis Group, d'autres chercheurs s'accordent sur la nécessité de concevoir les activités économiques comme partie intégrante des écosystèmes naturels et des sociétés humaines. En 2014, les chercheurs Fritjof Capra et Pier Luigi Luisi plaident pour une approche systémique de la vie, mettant l'accent sur l'importance de l'interdépendance entre les systèmes vivants. Les chercheurs reprennent la notion de *deep ecology*, cadre de pensée développé dans les années 1970 par le philosophe norvégien Arne Naess.

« L'écologie profonde ne sépare pas les humains de l'environnement naturel. Elle considère le monde non pas comme une collection d'objets isolés, mais comme un réseau de phénomènes fondamentalement interconnectés et interdépendants. L'écologie profonde reconnaît la valeur intrinsèque de tous les êtres vivants et considère l'homme comme un simple élément de la toile de la vie. »¹³

11. Mang, P., Haggard, B., Regenesis (2016). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*.

12. Reed B. (2007). *Forum: Shifting from « sustainability » to regeneration*.

13. Capra F., Luisi P. (2014). *The Systems View of Life: A Unifying Vision*.

B.1. DES PROPOSITIONS POUR DES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES SE DESSINENT EN FRANCE COMME À L'INTERNATIONAL

En parallèle, certains économistes élaborent des modèles alternatifs au scénario « *business as usual* ». Parmi eux, Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie 2009, centre sa réflexion sur l'intégration du capital naturel et des services écosystémiques dans l'économie. Elle propose un modèle pour remédier à la surexploitation des biens communs naturels, basé sur une gouvernance collaborative et des politiques d'autogestion portées par des organisations volontaires¹⁴.

L'économiste indien **Pavan Sukhdev** pose le cadre de « *l'économie des écosystèmes* »¹⁵ qui consiste à reproduire, par « biomimétisme » à tous les niveaux (à l'échelle de l'organisation des villes comme de la production industrielle) les structures durables des écosystèmes comme le recyclage permanent, l'économie d'énergie, la situation d'équilibre, etc. Cette ambition nécessite de revoir la mission des entreprises pour que la santé des écosystèmes et des sociétés soit prise en compte de manière intrinsèque.

Dans la même trajectoire, l'économiste britannique **John Elkington** intègre la nécessité de la recherche d'impacts positifs comme complémentaires à la réduction des impacts négatifs pour gagner en résilience. Il présente ainsi le concept de « cygnes noirs » (*Black Swans*) qui représentent des problèmes menant à des effondrements exponentiels, tandis que les « cygnes verts » (*Green Swans*) apportent des solutions exponentielles pour un avenir meilleur¹⁶. Ces cygnes verts représentent des innovations positives qui favorisent la régénération des écosystèmes et des sociétés.

B.2. UN CONSENSUS DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE SE CRÉE PROGRESSIVEMENT AUTOUR DE LA NÉCESSITÉ DE PARLER DE LA « RÉGÉNÉRATION » PLUTÔT QUE DE LA « DURABILITÉ »

Carol Sanford¹⁷, essayiste américaine reconnue pour sa contribution à la pensée systémique et la gestion durable des affaires, défend l'idée que les **entreprises doivent passer d'un modèle extractif ou réparateur à une vision véritablement régénérative**, où elles contribuent à la vitalité des écosystèmes naturels, des communautés humaines et des économies locales.

Aligné, Paul Hawken¹⁸, entrepreneur et auteur environnementaliste américain, affirme qu'avec une telle approche, appliquée aux stratégies et actions à tous les niveaux de la société, il serait possible de résoudre la crise climatique en une génération.

Dans la même logique, les chercheurs Tobias Hahn et Maja Tampe¹⁹ expriment, dans une étude publiée dans la revue américaine *Strategic Organizations*, **la distinction entre « approche réparatrice » et « approche régénératrice »**. La première, correspondant à une logique réactive aux dégâts causés par des activités extractives, peut être illustrée par des pratiques comme la dépollution ou comme les mesures de compensation. L'approche régénérative peut être illustrée par des pratiques concrètes comme : l'agriculture régénérative (dont les pratiques agricoles qui augmentent la biodiversité et enrichissent les sols) ; l'économie circulaire qui vise à éliminer les déchets en favorisant la réutilisation

14. Ostrom E. (2009). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*.

15. Sukhdev P. (2012). *Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World*. Island Press.

16. Elkington J. (2018). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.

17. Sanford, C. (2017). *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. Nicholas Brealey Publishing.

18. Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation*, New York Penguin Books.

19. Hahn, T., & Tampe, M. (2020). *Strategies for regenerative business*. Strategic Organization.

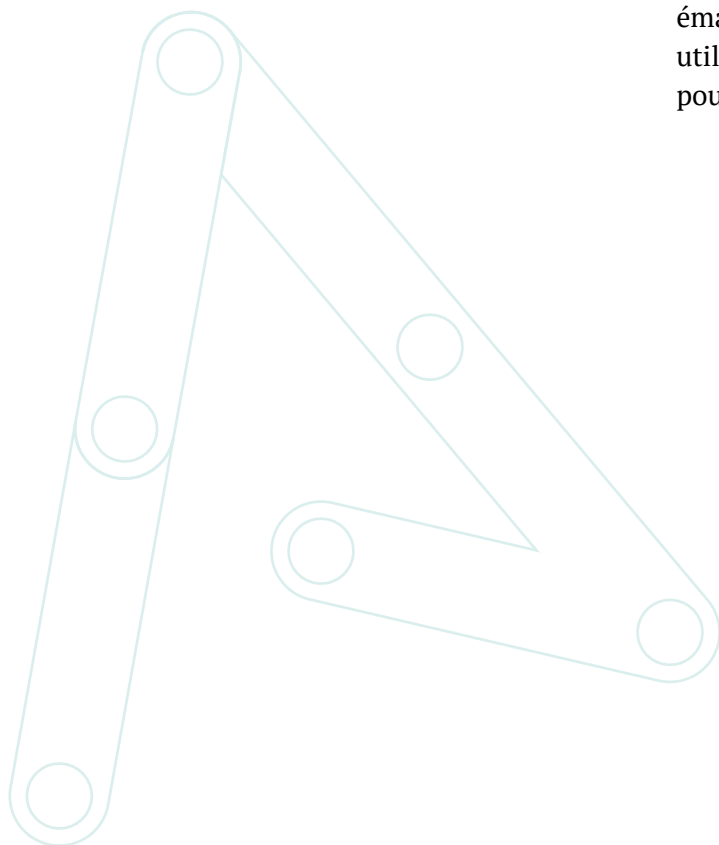
des ressources ou encore le biomimétisme. Ce qui caractérise l'approche régénérative, pour ces références citées, est **la gestion des entreprises comme des « systèmes vivants »** (C. Sandford, 2017) avec **l'intégration des aspects écologiques, sociaux et économiques** au cœur de leur raison d'être, de manière intrinsèque et interconnectée (T. Hahn & M. Tampe, 2021). Cette approche systémique est nécessaire pour générer des **impacts positifs à long terme** (P. Hawken, 2021).

Les auteurs précisent que, parmi les principes inhérents à l'approche régénérative, il y a notamment la prise en compte des individus (parties prenantes internes, mais aussi externes à l'organisation) comme acteurs de la transformation : au sein de l'entreprise, C. Sandford met l'accent sur les modèles de **leadership** favorisant l'expression de chaque personne et leur contribution à la régénération du système. À l'extérieur de l'entreprise, concernant les communautés locales, P. Hawken met en avant leur rôle dans les projets locaux, **clé de l'amélioration de l'environnement et du tissu social**.

En France, des travaux se développent également sur le régénératif avec notamment **Maximilien Rouer**, comptant parmi les premiers à publier sur le sujet avec *Réparer la planète, une économie positive* et **Isabelle Delannoy**, ancienne collaboratrice de Yann Arthus-Bertrand, qui théorise en 2017 **l'économie symbiotique**, un concept promouvant une industrie humaine en symbiose avec la biosphère, intégrée dans les cycles écologiques naturels. Sa pensée s'articule autour des thèmes suivants :

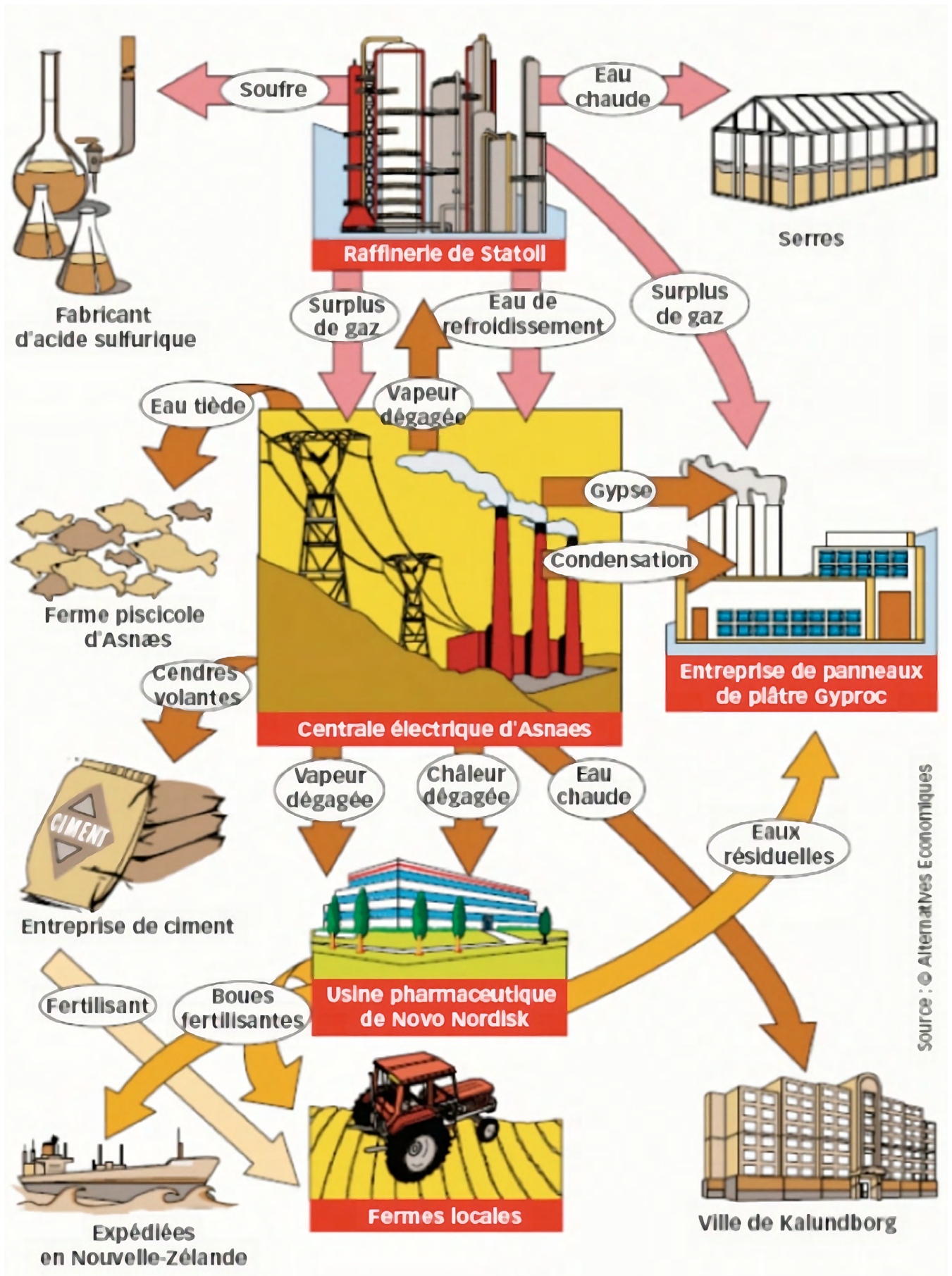
- Symbiose entre économie et écosystèmes naturels,
- Valorisation des ressources locales et des circuits courts,
- Modèles coopératifs et collaboratifs,
- Systèmes résilients et régénératifs,
- Réinvention du travail et de la valeur,
- Inspiration par la nature.

Kalundborg est un exemple, qu'Isabelle Delannoy présente, de ce modèle d'économie symbiotique. Cet écoparc industriel d'une ville portuaire au Danemark favorise la collaboration entre différentes entreprises : le surplus de gaz de la raffinerie alimente la fabrique de plâtre, la vapeur des chaudières de la centrale électrique alimente la raffinerie. Les émanations de dioxyde de soufre de la raffinerie sont utilisées pour produire du gypse, matière première pour le plâtre²⁰.



20. Joignot, F. (2023, 21 mai). *Économie symbiotique. Produire, construire en symbiose avec la biosphère*. Journalisme d'idées. <https://www.lemonde.fr/blog/fredericjoignot/2019/04/04/histoire-dune-notion-leconomie-symbiotique-valorisant-une-production-une-industrie-en-symbiose-avec-la-nature/>

Figure 5 : Modèle symbiotique de la ville de Kalundborg



Source : Le Monde.

C. Une construction progressive d'un cadre méthodologique et normatif encore assez dispersé

La notion d'économie régénérative est de plus en plus utilisée dans le monde économique et fait l'objet de nombreuses allégations. En témoigne une tribune publiée dans Le Monde en 2023²¹, rassemblant militants écologistes, acteurs de l'agriculture biologique et entreprises, alertant sur le risque que le terme « régénératif » soit dépossédé de son sens.

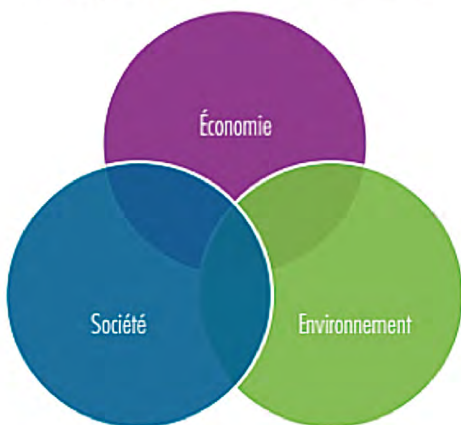
En 2023, deux publications répondent au **besoin d'éclaircir cette notion**, de l'encadrer afin d'éviter qu'elle ne se vide de son sens.

D'un côté, **le Lab de BPI France a missionné Sarah Dubreil et Valérie Brunel** afin d'étudier et de synthétiser les différentes approches et référentiels existants. Après avoir passé en revue un large ensemble d'études, en faisant l'exercice d'intégrer les sciences du vivant, les chercheuses mettent en avant la nécessité d'explorer plus en profondeur les conditions d'émergence et de viabilité des modèles économiques « régénératifs »²². Concernant les exemples mis en avant pour illustrer les différents « principes du régénératif », les chercheuses insistent sur l'emploi du vocable « démarches régénératives d'entreprises » plutôt que « entreprises régénératives ». À leurs yeux, ne peut être réellement régénératif qu'un écosystème d'acteurs ou un territoire, alors que l'entreprise ne constitue qu'une partie d'un écosystème, effectivement insérée dans un système auquel elle contribue, sur lequel elle peut influencer, mais dont elle ne peut maîtriser à elle seule l'évolution²³.

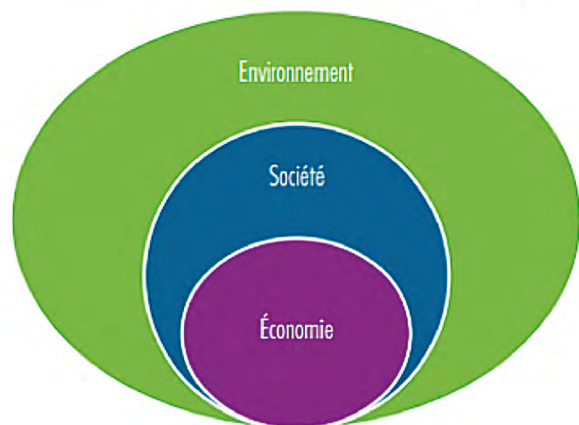
De l'autre, dans le cadre d'une étude sur l'économie régénérative²⁴, Chrisophe Sempels et l'équipe de Lumiâ s'appuient sur les limites planétaires et le plancher social pour analyser des initiatives dites pionnières du modèle et des chantiers qui ont vocation à inscrire l'entreprise dans l'espace sûr et juste délimité par le Donut de Kate Raworth. Christophe Sempels insiste notamment sur la distinction entre soutenabilité faible et soutenabilité forte pour les entreprises (Figure 6).

Figure 6 : Les deux approches de soutenabilité

Soutenabilité faible :
hypothèse d'indépendance et
de substituabilité entre sphères
économique et environnementale



Soutenabilité forte :
le système économique est dépendant
des sphères sociale et biophysique, avec
substituabilité limitée entre les sphères



Source de l'image : Banque de France le « Cygne Vert »²⁵.

21. Le Monde. (2023). « Si tout le monde utilise le mot “régénératif”, le risque est qu’il se banalise et se vide de son sens ».

22. Brunel V., Dubreil S. et al. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*.

23. *Idem* (p.59).

24. Sempels C., Lumiâ, (2023). *L'entreprise à visée régénérative : Fondamentaux et exemples de pionniers*.

25. Banque de France (2020). *Le « Cygne Vert » : les banques centrales à l'ère des risques climatiques*.

Il fait également l'exercice de distinguer les approches des entreprises qui opèrent en lien étroit avec le vivant non humain (comme les pratiques agricoles et sylvicoles régénératives) et celles dont les activités sont plus distantes vis-à-vis du vivant non humain.

L'étude décline alors onze principes régissant le fonctionnement d'une entreprise régénérative.

Figure 7 : Les principes de l'entreprise régénérative

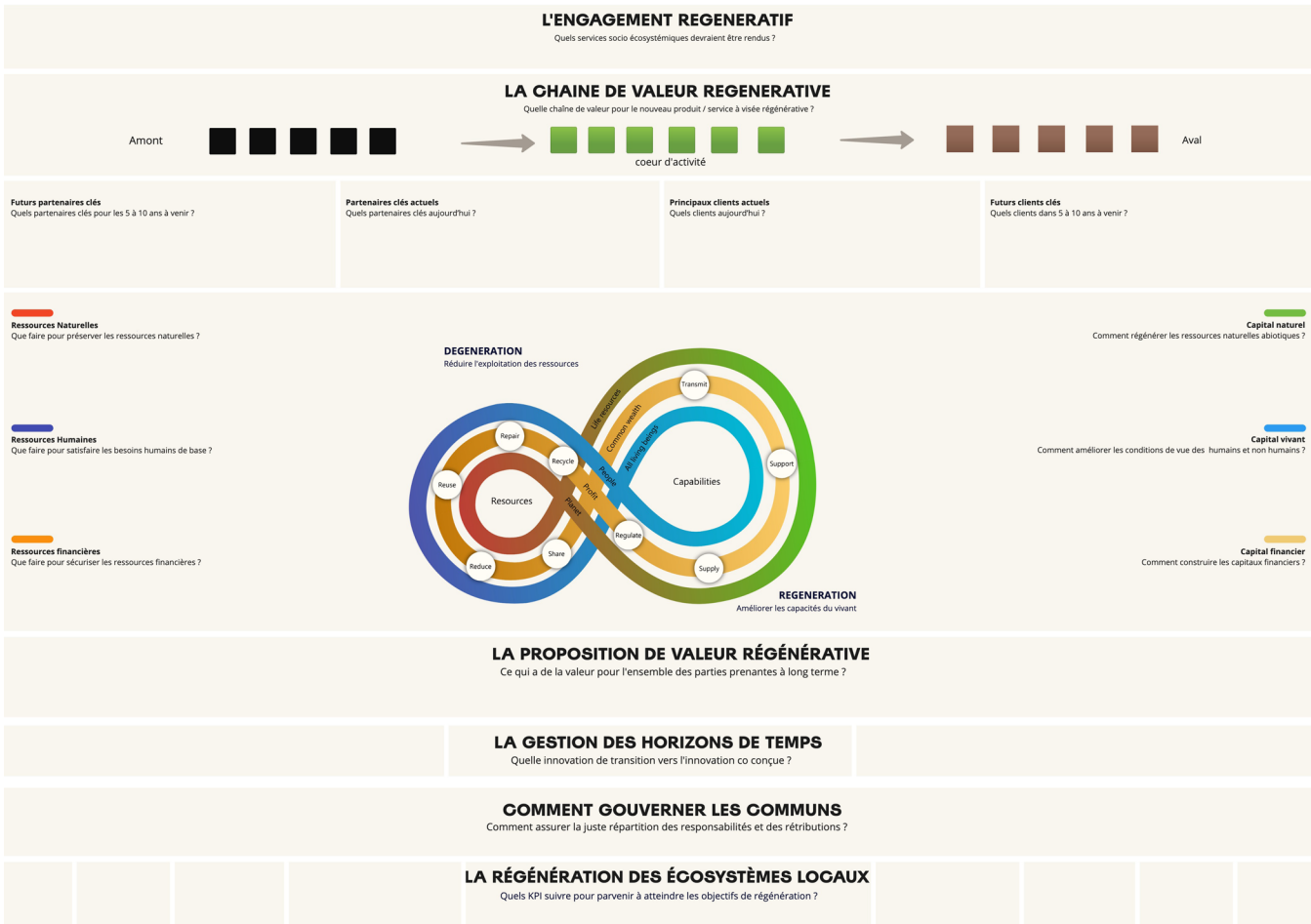


Source : L'entreprise à visée régénérative : Fondamentaux et exemples de pionniers, Lumià, 2023.

Par ailleurs, de nombreuses formations, ateliers et accompagnements à destination des entreprises souhaitant s'engager dans une trajectoire régénérative se développent, à l'image de la Butterfly Regen School fondée par Lumià au travers d'un partenariat avec Axa Climate.

Le collectif «Nous Sommes Vivants »²⁶, fondé et piloté par Jérémy Dumont, a également développé un cadre autour du régénératif. S'appuyant sur les principes de la pensée systémique et de l'écologie industrielle, le collectif met en avant la transition vers des modèles innovants, plus proches et respectueux du vivant.

Figure 8 : Regenerative business model canvas



Source : Collectif «Nous Sommes Vivants».

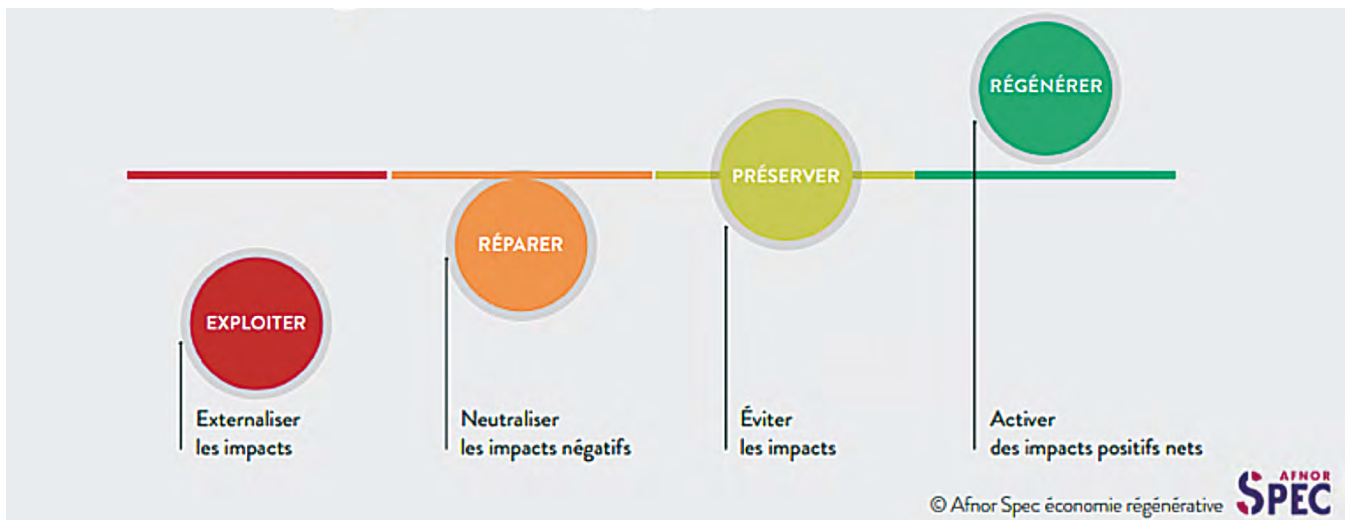
Les travaux de la **Convention des Entreprises pour le Climat (CEC)** sont aussi une ressource de référence pour travailler la visée régénérative de l'entreprise. Outre le travail de recensement et de synthèse de l'existant effectué, cette initiative est innovante par la mise en commun des chantiers des entreprises pour favoriser la coopération entre ces dernières, partenaires et concurrentes. En effet, chaque année, une série de sessions de travail est organisée par secteur d'activité et filière économique et un rapport permet de publier leurs avancées²⁷.

26. <https://nous sommes vivants.co/>
 27. Convention des Entreprises pour le Climat. (2022). *Une grande bascule vers l'entreprise régénérative ?* Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat.

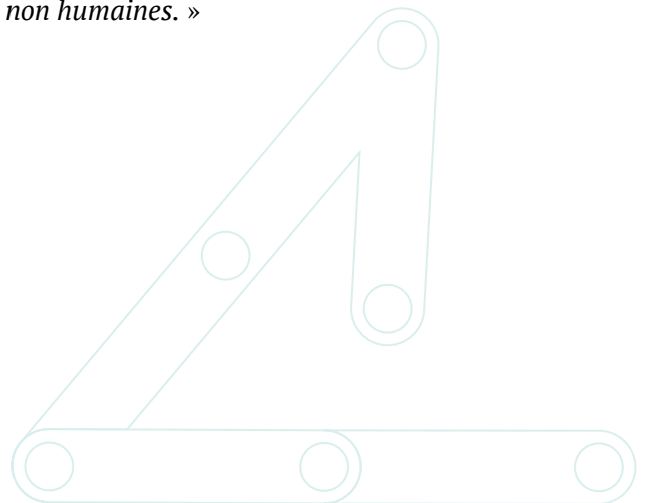
Enfin, l'AFNOR, organisme dont le rôle est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes en France, a publié fin 2024 une AFNOR SPEC sur l'économie régénérative. Une AFNOR SPEC constitue un document de référence qui vise à orienter des acteurs innovants autour de sujets insuffisamment matures pour faire l'objet d'une norme « classique ». L'AFNOR SPEC constitue un avant-goût d'une norme, **répondant à un besoin immédiat de documentation de référence**. L'AFNOR SPEC pour une économie régénérative a fait l'objet d'une collaboration étroite avec l'Entreprise Symbiotique dirigée par Isabelle Delannoy et a compté la participation du monde de la recherche, d'experts, d'entreprises et d'acteurs institutionnels. Son objectif est de permettre aux acteurs volontaires de mieux appréhender et de mieux comprendre tous les aspects de cette économie et de mettre en avant ses trajectoires et ses leviers d'actions²⁸.

Le groupe de travail propose de situer les acteurs ou leurs projets sur une trajectoire jalonnée de 4 paradigmes économiques (cf. figure 9).

Figure 9 : La trajectoire vers l'économie régénérative issue des travaux du groupe de travail de l'AFNOR SPEC, Économie régénérative²⁹



L'AFNOR définit l'économie régénérative comme « *un modèle d'activités agissant pour l'intégrité du vivant, humain et non humain, et soutenant la vitalité des écosystèmes écologiques et sociaux avec lesquels il co-construit, dans une spatialité définie. Sa création de valeur se caractérise par une prospérité écologique, sociale et économique, en intégrant le renouvellement continu, en qualité et en quantité, des matériaux, de l'énergie, des ressources naturelles et des capacités vivantes humaines et non humaines.* »



28. Plusieurs cadres d'engagements volontaires existent pour un impact positif des organisations : référentiels généralistes (GRI, SASB, CSRD...), référentiels liés à l'impact environnemental (liés à l'eau, au climat, à la biodiversité, à l'empreinte environnementale globale), référentiels liés à l'impact social (approches qualitatives, quantitatives, par contrefactuel, par monétarisation...), triple comptabilité, référentiels spécifiquement liés à l'économie régénérative (AFNOR SPEC 2315, Économie régénérative).

29. AFNOR SPEC 2315, Économie régénérative. (2024)

D. Une multitude d'approches et un consensus autour de la nécessité d'un changement de paradigme

Comme nous avons pu l'évoquer précédemment en explorant les différents travaux de référence autour de la notion de régénération, il existe une multitude de pratiques qui s'inscrivent dans la visée régénérative d'un modèle. Nous pourrions détailler certains d'entre eux dans le cadre de ce rapport (biomimétisme, économie de la fonctionnalité, économie circulaire, permaentreprise).

Ces différentes pratiques convergent vers un même objectif, celui de **revitaliser les écosystèmes tout en répondant aux besoins économiques et sociaux**, créant ainsi un modèle de développement véritablement durable, remettant en cause le modèle économique traditionnel basé sur la croissance linéaire.

Au cours de ce groupe de travail, guidés par les travaux de Christophe Sempels, nous avons posé une définition de l'entreprise à visée régénérative.



Encadré 1 : Définition de l'entreprise à visée régénérative du groupe de travail

Une entreprise à visée régénérative vise à créer intentionnellement, à travers tout ou partie de son modèle économique (activités, ressources, partenariats, canaux de distribution, clients et usagers, modèle de revenu et de coût, etc.), les conditions qui permettent aux écosystèmes naturels, aux individus et aux communautés humaines d'exprimer leur plein potentiel.

L'entreprise à visée régénérative est consciente de ses interdépendances avec ses parties prenantes, sa chaîne de valeur, ses territoires d'implantation, les écosystèmes naturels et la société en général.

Elle considère que son développement, sa robustesse et sa résilience sont liés à ceux des écosystèmes et des communautés humaines dont elle dépend et sur lesquelles elle agit.

Sur le plan écologique, elle favorise la capacité de renouvellement et de création continue des écosystèmes naturels en développant les conditions favorables permettant la pleine expression des processus écologiques.

Sur le plan sociétal et humain, elle crée les conditions permettant aux communautés humaines avec lesquelles elle est en lien d'exprimer leur potentiel singulier.

Une entreprise sera réellement régénérative sur son périmètre propre quand, au travers de ses activités et de son modèle économique, le bilan net de ses impacts sera positif pour les écosystèmes et les communautés humaines, et ce dans une approche systémique.

Nous insistons sur la notion de “**visée**” régénérative qui traduit, d’une part, l’idée d’un processus continu d’amélioration et, d’autre part, l’humilité dont doivent faire preuve les organisations s’inscrivant dans cette visée. Il s’agit plus d’un objectif vers lequel les organisations doivent tendre que d’une fin en soi. Utiliser le terme “à visée régénérative” permet d’agir avec humilité, reconnaissant que la régénération des systèmes vivants, humains et non humains, est un processus ambitieux, complexe et surtout, continu.

Nous proposons pour cette première partie d’état de l’art, une réflexion sur l’entreprise à visée régénérative autour de trois dimensions, interconnectées et à prendre en considération simultanément :

- **Réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles,**
- **Générer des impacts positifs – ou une valeur étendue positive nette,**
- **Contribuer à un changement systémique par une approche systémique.**



2. Réduire ses impacts négatifs aux seuils incompressibles



« On ne peut pas être régénératif en continuant avec des modèles productivistes, qui envoient aux quatre coins du monde des produits qui ne répondent pas vraiment à un besoin essentiel. Il faut sortir des logiques qui cherchent à vendre toujours plus, adossées à des objectifs de croissance de +5, +8% par an, incompatibles avec les limites écologiques et sociales. »

Christophe Sempels³⁰

A. La nécessaire prise en compte globale des impacts négatifs

La théorie des limites planétaires, nous l'avons vu, identifie neuf seuils environnementaux que l'humanité ne doit pas franchir pour maintenir un environnement propice à la vie. Or, six et bientôt sept de ces seuils sont dépassés³¹. Cela signifie que les capacités de régulation et régénération du système terre se dégradent, menaçant les conditions de vie sur Terre. Une économie régénérative doit d'abord contribuer à réduire les impacts environnementaux négatifs pour revenir dans les « zones sûres » de ces seuils écologiques. Cette démarche est primordiale, car toute tentative de régénération serait non effective,

voire contre-productive, si les dommages écologiques fondamentaux continuent à s'accumuler au-delà des limites.

Les objectifs de développement durable (ODD) repris, sur le plan social, dans le cadre de la théorie du Donut, mettent aussi en avant la nécessité de réduire des inégalités sociales à l'échelle planétaire, mais aussi à l'échelle d'une société développée comme la France.

A.1. COMPRENDRE LES IMPACTS NÉGATIFS DES ACTIVITÉS HUMAINES SUR LES ÉCOSYSTÈMES NATURELS ET SUR LES COMMUNAUTÉS

L'avènement d'une économie à visée régénérative implique une compréhension des causes racines du dépassement des limites planétaires et de la perdurance des inégalités sociales.

■ CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique, principalement induit par les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux activités humaines, est l'un des principaux vecteurs de la dégradation des écosystèmes.

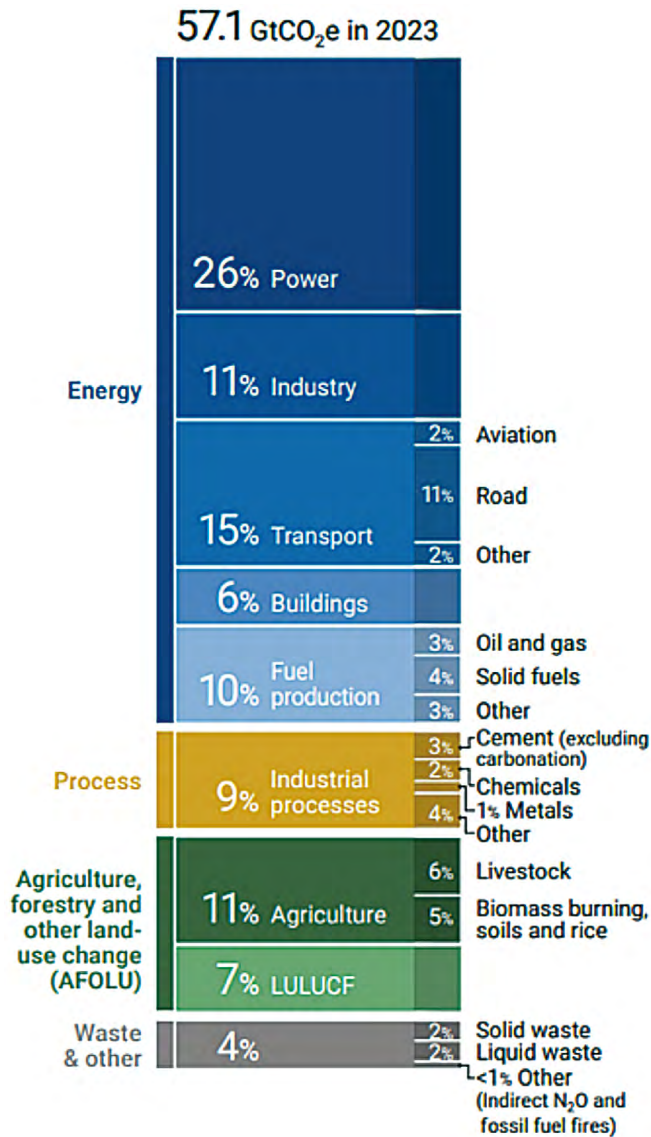
- **Émissions de GES** : En 2023, les émissions mondiales de GES ont atteint **57,1 gigatonnes** (Gt), en augmentation de 1,3% par rapport à 2022³². Ce taux est supérieur au taux moyen de la décennie précédant la pandémie de COVID-19 (2010-2019), qui était de 0,8% par an. L'augmentation concerne toutes les sources de GES, à l'exception du CO₂ provenant de l'utilisation des terres, du changement d'affectation des terres et de la foresterie (UTCATF). Cette augmentation concerne également tous les secteurs économiques. L'énergie est responsable de **68%** des émissions globales de GES (Figure 10).

30. Novethic. (2024). « L'entreprise régénérative: attention, vague de greenwashing en vue »

31. Les limites planétaires aujourd'hui dépassées : changement climatique ; érosion de la biodiversité ; perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore ; changement d'usage des sols ; cycle de l'eau douce (eau bleue et eau verte) ; introduction d'entités nouvelles dans la biosphère. Le 7^{ème} seuil sur le point d'être franchi est celui de l'acidification des océans.

32. PNUE. (2024). *No more hot hair. Emissions Gap report.*

Figure 10 : Répartition des émissions GES mondiales par source en 2023



Source : PNUE, 2024.

- Or, 80% de la consommation mondiale d'énergie primaire provient des énergies fossiles selon l'AIE³³ : 30% des produits pétroliers, 27% du charbon et 24% du gaz naturel. Même si la production d'énergies renouvelables a établi un nouveau record en 2023, deux tiers de l'augmentation globale de la demande d'énergie ont encore été satisfaits par les combustibles fossiles.
- **Les pays n'ont pas tous la même responsabilité historique dans le réchauffement climatique.** À la première place, les Etats-Unis ont émis 527 GtCO₂e depuis 1850, l'Union Européenne 301 GtCO₂e et la Chine 300 GtCO₂e sur la même période³⁴. La Chine est désormais le pays qui émet le plus chaque année, 16 GtCO₂e soit 28% des émissions mondiales.
- **Température mondiale :** L'IPCC estime que la température mondiale a augmenté d'environ 1,1°C depuis l'ère préindustrielle³⁵ et dépassera le seuil de 1,5°C **entre 2030 et 2052** si les tendances actuelles se poursuivent. Cela intensifie les phénomènes climatiques extrêmes, comme les vagues de chaleur, les inondations et les sécheresses.
- **Montée du niveau de la mer :** La montée des océans atteint actuellement une moyenne de **3,6 mm par an** et pourrait augmenter de **0,3 à 1,0 m** d'ici 2100, menaçant directement les communautés côtières et insulaires³⁶.
- **Coût du changement climatique :** Une étude de l'Institut PIK, publiée dans Nature, estime que le changement climatique pourrait réduire les revenus mondiaux de 38 000 milliards de dollars par an d'ici 2050, soit une perte de 19% des revenus par habitant (17% du PIB mondial), même en cas de réduction immédiate des émissions de gaz à effet de serre. Ce coût est six fois supérieur aux investissements nécessaires pour limiter le réchauffement à 2°C. Dans un scénario de réchauffement de +4°C d'ici 2100, les pertes économiques pourraient atteindre 60% des revenus mondiaux. En France, la baisse des revenus est estimée à 13%³⁷.

33. International Energy Agency. (2024). *World Energy Outlook 2024*.

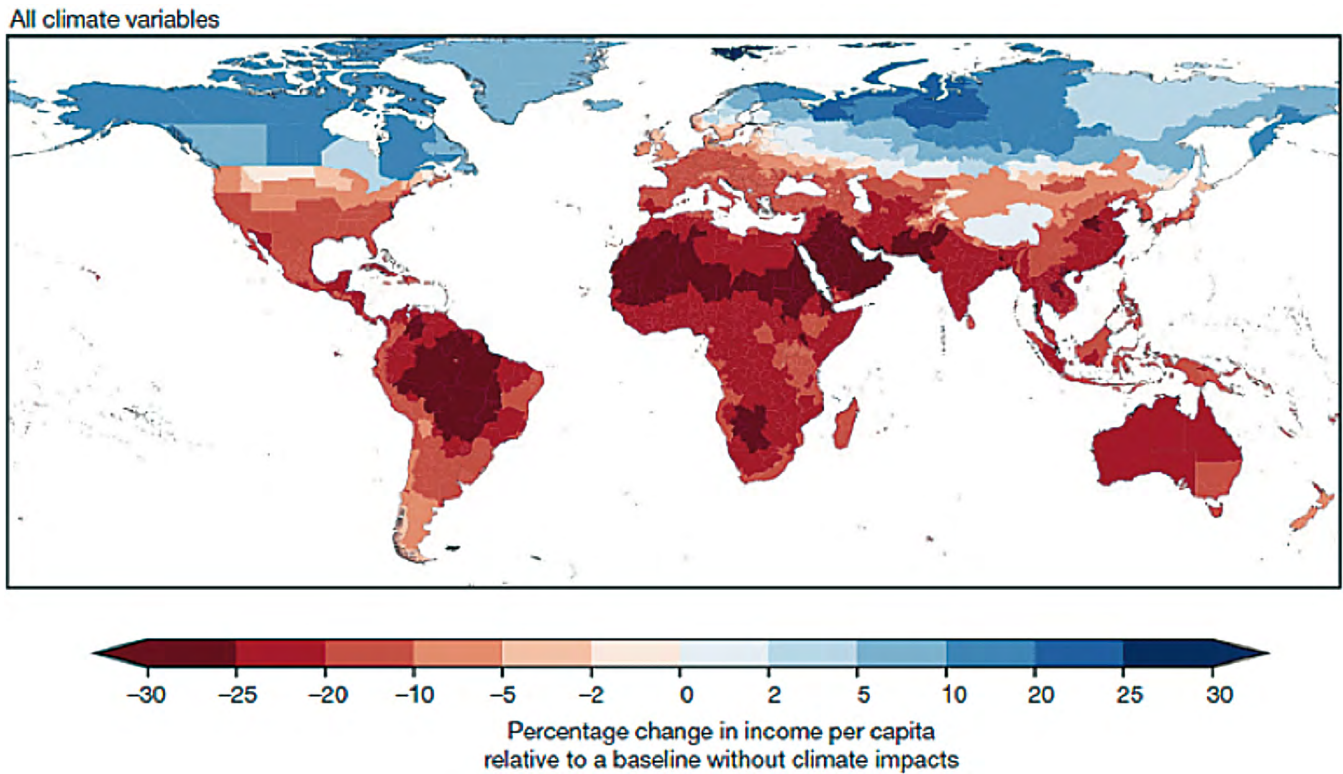
34. PNUE. (2024). *No more hot hair. Emissions Gap report*.

35. IPCC. (2023).

36. *Idem*.

37. Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. *Nature*, 628(8008), 551-557. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>

Figure 11 : Estimations de la réduction médiane projetée du revenu infranational par habitant selon les scénarios d'émissions (SSP2-RCP2.6)



Source : Kotz, Levermann et Wenz, 2024.

BIODIVERSITÉ

La biodiversité est un pilier fondamental des écosystèmes et des services écosystémiques, de soutien et de régulation, dont les humains et l'économie dépendent fortement. Cependant, elle est gravement menacée par cinq facteurs de changement induits par les activités humaines : les changements d'usages des terres et de la mer ; l'exploitation directe de certains organismes ; le changement climatique ; la pollution et l'introduction d'espèces exotiques envahissantes.

- **Extinction des espèces** : L'IPBES (2023) indique qu'environ **1 million d'espèces animales et végétales** sont actuellement en danger d'extinction, avec un taux de disparition des espèces **10 à 100 fois supérieur** à la moyenne des derniers 10 millions d'années³⁸. Ce phénomène est dû à la combinaison des cinq types de pressions induites par les activités humaines.
- **Perte d'habitats** : Environ **75% des environnements terrestres et 66% des environnements marins** ont été «gravement altérés» par les activités humaines. L'agriculture intensive, l'exploitation forestière et l'urbanisation en sont les principales causes³⁹.
- **Pollinisateurs en déclin** : Près de **40% des pollinisateurs** (essentiels à la production alimentaire) sont menacés d'extinction, affectant la sécurité alimentaire mondiale⁴⁰.

38. Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES en anglais). (2023). Le dangereux déclin de la nature : Un taux d'extinction des espèces « sans précédent » et qui s'accélère.

39. *Idem*.

40. *Idem*.

■ RESSOURCES EN EAU

Les ressources en eau douce, vitales pour la survie humaine et la biodiversité, sont sous forte pression.

- **Stress hydrique** : Plus de **2,3 milliards de personnes** vivent dans des zones où l'accès à l'eau potable est insuffisant. Ce chiffre pourrait atteindre **3,2 milliards** d'ici 2050, en raison de l'urbanisation croissante, de la pollution de l'eau et des changements climatiques⁴¹.
- **Utilisation agricole** : L'agriculture est responsable de **70% de l'utilisation mondiale de l'eau douce**. Avec la croissance démographique et l'augmentation des besoins alimentaires, la demande en eau pour l'agriculture devrait augmenter de **15 à 20%** d'ici 2050⁴².

■ POLLUTION DE L'AIR ET DES SOLS

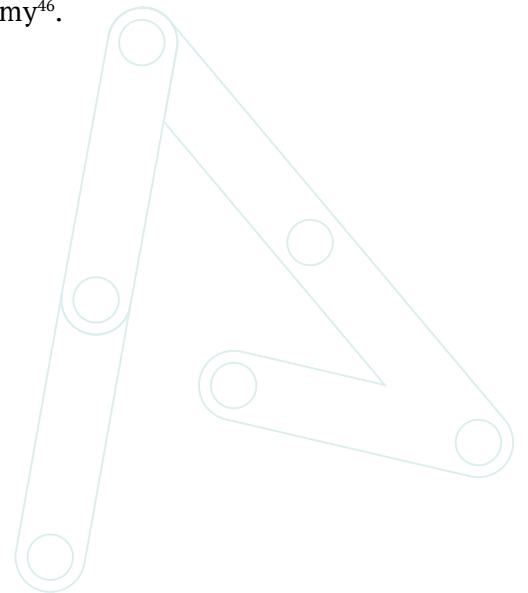
La pollution de l'air et des sols constitue un risque majeur pour la santé humaine et environnementale.

- **Pollution de l'air** : L'OMS estime que la pollution de l'air tue prématurément **7 millions de personnes** chaque année, dont **90%** dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Les niveaux de particules fines (PM2.5) dépassent les limites recommandées dans **99%** des régions du monde⁴³.
- **Dégradation des sols** : Environ **33% des sols mondiaux** sont dégradés, principalement en raison de la déforestation, de l'agriculture intensive et des pratiques non durables, réduisant la productivité agricole et la biodiversité⁴⁴.

■ RESSOURCES NATURELLES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'épuisement des ressources naturelles est un problème majeur, exacerbé par l'exploitation minière, la consommation excessive et le faible taux de recyclage.

- **Extraction des ressources** : D'après l'International Resource Panel, l'utilisation de matières a été multipliée par trois au cours des 50 dernières années. Elle continue de croître en moyenne de plus de 2,3% par an. À ce rythme, elle pourrait atteindre **160 milliards de tonnes** d'ici 2060⁴⁵.
- **Taux de recyclage** : Seulement **7,2% des matériaux utilisés** dans l'économie mondiale sont actuellement recyclés, laissant un énorme potentiel pour l'économie circulaire, selon Circle Economy⁴⁶.



41. ONU-Eau. (2023).

42. FAO. (2023).

43. Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2022).

44. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2022).

45. International Resource Panel. (2024). Global Resources Outlook 2024 - Bend the trend: Pathways to a liveable planet as resource use spikes.

46. Circle Economy (2024.) *Circular Gap Report*.

■ INÉGALITÉS SOCIALES

Les inégalités sociales, qu'elles soient liées au genre, au revenu, à l'origine ou à la géographie, continuent de se creuser, exacerbant les tensions et réduisant les opportunités de développement durable.

- **Répartition des richesses** : En 2023, les 1% les plus riches possédaient 40,5% de l'ensemble des richesses. La moitié la plus pauvre de l'humanité en possédait quant à elle 1,6% selon la World Inequality Database⁴⁷.
- **Inégalités de genre** : La Banque mondiale estime qu'à l'échelle mondiale la différence totale de salaires entre les hommes et les femmes au cours de leur vie active s'élève à 172 300 milliards de dollars, soit deux fois le produit intérieur brut (PIB) mondial⁴⁸.
- **Inégalités climatiques** : Les populations les plus pauvres et marginalisées sont souvent les plus touchées par le changement climatique, alors qu'elles en sont les moins responsables. Selon la Banque mondiale, environ **100 millions de personnes** supplémentaires risquent de tomber dans l'extrême pauvreté d'ici 2030 en raison des impacts climatiques, surtout en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud⁴⁹.

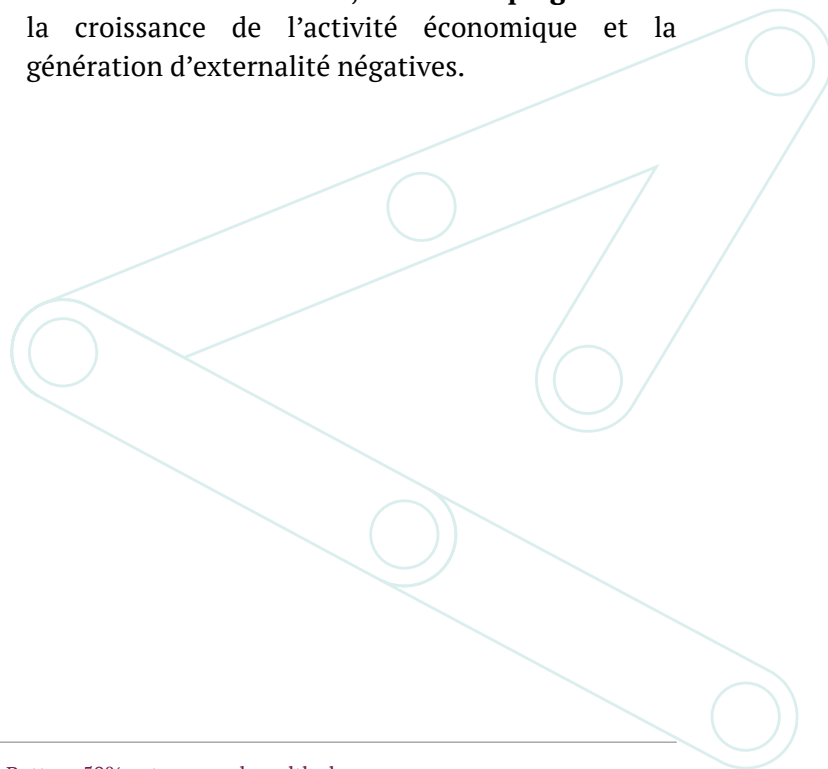
A.2. RÉDUIRE LES IMPACTS NÉGATIFS, EN INTENSITÉ MAIS AUSSI EN VOLUME

■ UN DÉCOUPLAGE UTILE

Dans la démarche de régénération, il est crucial de comprendre que régénérer les écosystèmes ne doit pas se substituer à l'effort de réduction des impacts négatifs. Les seuils incompressibles sont les niveaux, prescrits par la science pour respecter l'intégrité des processus régulateurs du système Terre, au-delà desquels une entreprise ne peut plus les réduire sans compromettre ses fonctions essentielles ou son modèle économique actuel. Réduire jusqu'à ces seuils est nécessaire pour éviter une approche « cosmétique », où des actions de régénération seraient utilisées pour compenser des dégâts écologiques continus, qui pourraient à terme s'avérer insoutenables.

Des innovations permettent aujourd'hui de réduire significativement les externalités négatives de ses activités sans forcément réduire quantitativement sa productivité. On parle alors de réduction des externalités négatives en **intensité**.

Cette réduction des externalités négatives permet, dans une certaine mesure, un « **découplage** » entre la croissance de l'activité économique et la génération d'externalité négatives.

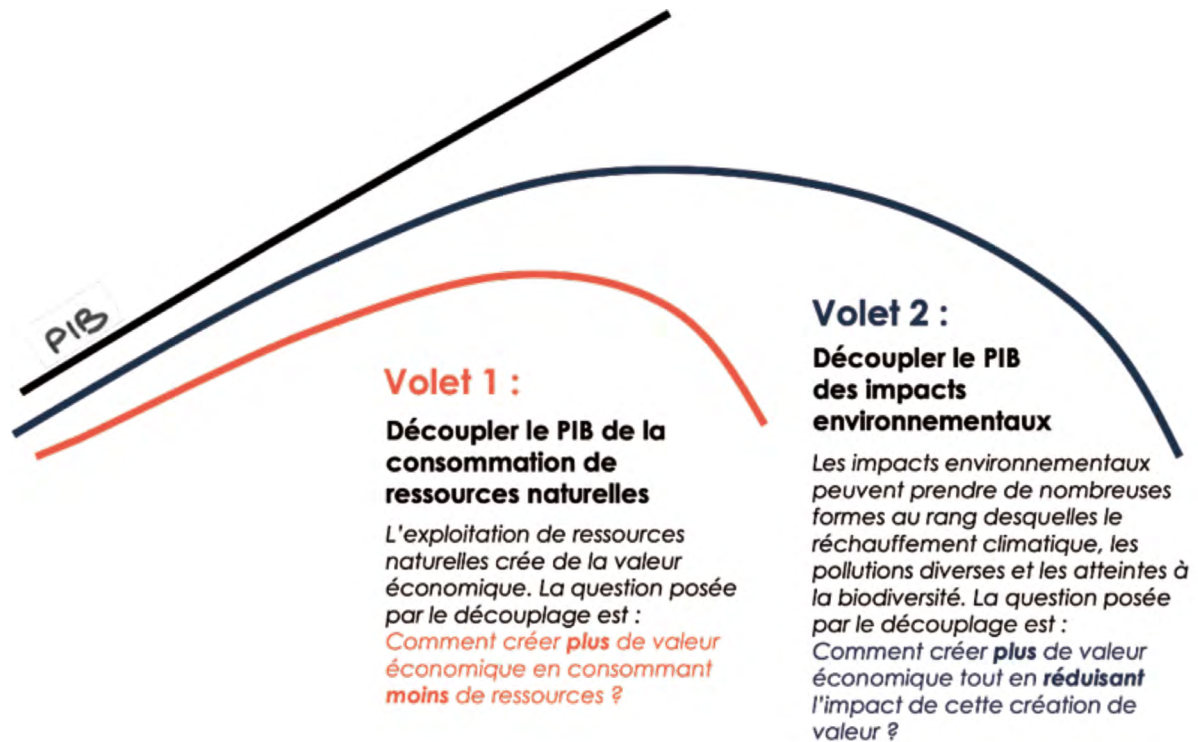


47. World Inequality Base. (2024). Top 1% net personal wealth share & Bottom 50% net personal wealth share.

48. Onagoruwa, A., Wodon, Q., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., & de la Brière, B. (2020). How large is the gender dividend? Measuring selected impacts and costs of gender inequality. The Cost of Gender Inequality Notes Series. World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/33396>

49. Bangalore, M., Hallegatte, S., Bonzanigo, L., Kane, T., Fay, M., Narloch, U., Treguer, D., Rozenberg, J., & Vogt-Schilb, A. (2016). *Shock waves: Managing the impacts of climate change on poverty. Climate Change and Development*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0673-5>

Figure 12 : Le double découplage du PIB de la consommation des ressources naturelles et des impacts environnementaux



Source : Carbone 4.

Cette notion de découplage a notamment fait l'objet d'une mesure de l'OCDE en 2002, visant à créer des indicateurs pour mesurer le découplage de la croissance économique et de la dégradation environnementale⁵⁰. L'objectif de cette mesure était notamment d'accélérer la réduction de demande en matière de ressources naturelles et de limiter la production de déchets, dans un objectif d'atteindre une meilleure productivité sans accroître les impacts négatifs sur l'environnement. Dans ce rapport, l'OCDE parle en effet de « *briser le lien entre les maux environnementaux et les biens économiques* ».

Des innovations semblent prometteuses pour permettre cette ambition de découplage. Certaines sont fondées sur le biomimétisme comme le design des trains à grande vitesse japonais Shinkansen qui s'inspire du bec du martin-pêcheur, permettant de réduire la consommation d'énergie et les nuisances sonores. D'autres sont liées à des innovations technologiques comme les *smart grids*. Ces systèmes permettent une gestion plus efficace de la demande en énergie, en intégrant des sources d'énergies renouvelables dans les réseaux de manière dynamique, réduisant les pertes, optimisant l'utilisation des ressources énergétiques disponibles et réduisant ainsi la dépendance aux énergies fossiles.

Valorisant de nombreuses initiatives permettant de réduire l'impact environnemental des industries et des activités humaines, Isabelle Delannoy propose de voir l'espèce humaine comme l'une des composantes intrinsèques du système vivant, capable de l'enrichir à travers ses capacités propres d'observation, de conceptualisation et d'organisation.

Elle confirme cependant en parallèle la **nécessaire complémentarité de ces procédés innovants avec la réduction des pressions humaines**. Elle recommande en effet d'appliquer nos capacités au vivant, mais aussi de s'inspirer du fonctionnement des écosystèmes et de réduire au minimum toutes nos activités extractives :

« (...) il n'y aurait aucun sens à se lancer dans une course éperdue au miracle végétal sans avant tout réinterroger profondément le fonctionnement de notre système industriel (...) »

Isabelle Delannoy⁵¹

50. OCDE. (2002). *Sustainable Development: Indicators to measure decoupling of environmental pressure from economic growth*. (https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/idsd/pdf/decoupling_environment_&_economy.pdf)

51. Delannoy I. (2017). *L'économie symbiotique*, p.76.

■ ...MAIS ILLUSOIRE À L'ÉCHELLE MACROÉCONOMIQUE

Toutefois, la littérature estime que ces prouesses de l'innovation technique ne suffiront pas, que ce découplage peut s'observer à l'échelle micro mais est un leurre à l'échelle macro. Premièrement, aucune preuve empirique ne permet, aujourd'hui, d'affirmer l'existence d'un tel découplage⁵². Dans un rapport du Bureau Environnemental Européen (EEB), Timothée Parrique explique que les conditions, pour que ce découplage existe, sont complexes, extrêmement exigeantes et loin d'être remplies à ce jour.

En effet, pour exister, ce découplage doit notamment être :

- **Absolu** : Les dommages environnementaux doivent évoluer strictement dans le sens opposé de la croissance économique, à l'inverse d'un découplage relatif dans le cadre duquel on observerait des dommages environnementaux qui évoluent dans la même direction mais à des vitesses différentes.
- **Total** : La décorrélation entre croissance économique et dommages environnementaux doit s'observer pour l'ensemble des impacts environnementaux, et ne pas se limiter aux émissions de certains gaz à effet de serre. Pour la mesurer, les politiques et technologies doivent aborder l'ensemble des pressions environnementales de manière intégrée.

Le rapport du EEB propose une liste de conditions à remplir pour prouver l'existence empirique d'un tel découplage (cf. figure 13 en ci-contre).

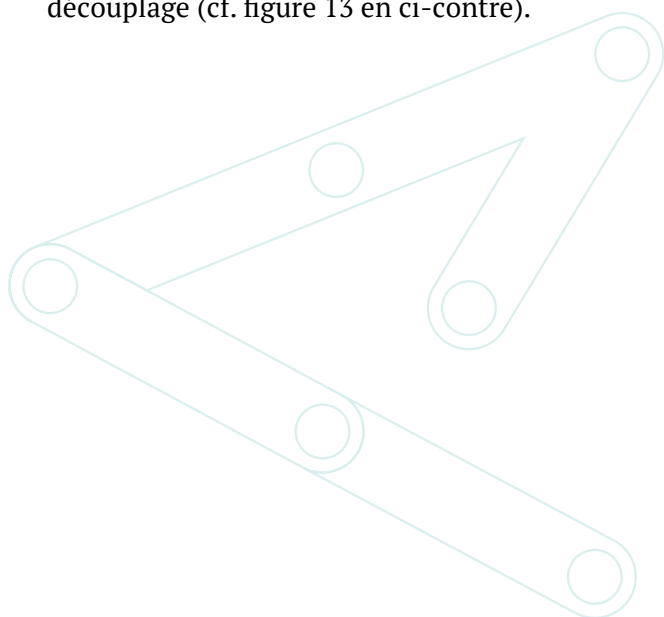
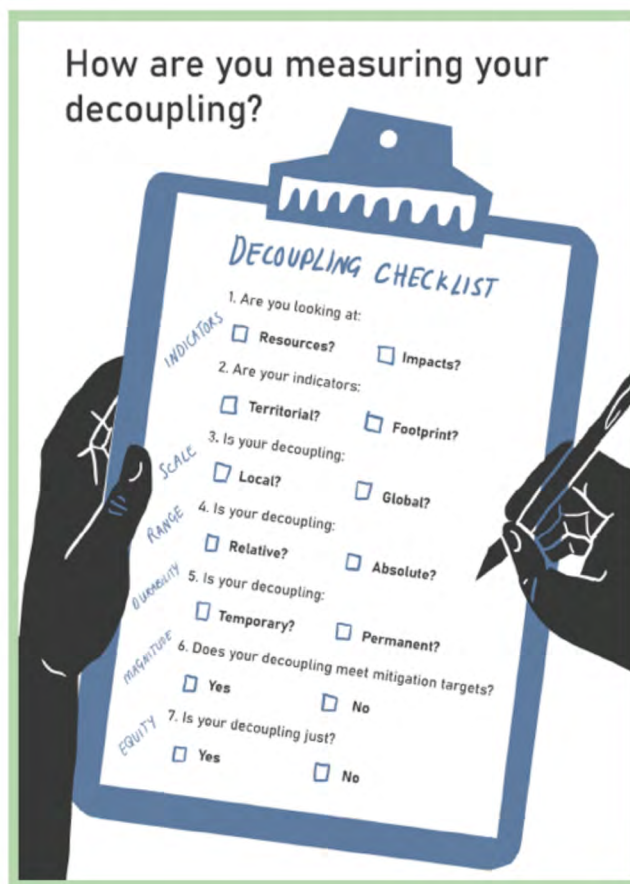


Figure 13 : La checklist du découplage



Source : Rapport de l'EEB « Decoupling Debunked », 2019.

Timothée Parrique met également l'accent sur les **effets rebonds** qu'entraîneraient probablement les gains d'efficacité. Les effets rebonds peuvent être directs ou indirects. Un exemple donné pour illustrer ce phénomène d'effets rebonds directs est l'augmentation de la consommation induite par une réduction de coût et/ou d'impact négatif.

Des effets rebonds indirects peuvent également se matérialiser quand les gains de sobriété, ou d'efficacité, entraînent une augmentation de la consommation d'une autre ressource.

Par ailleurs, du côté des réflexions autour des politiques publiques, un rapport du Sénat en juin 2023, sur les implications en matière de recherche et d'innovation technologique de l'objectif de sobriété énergétique, s'aligne autour des risques représentés par les effets rebonds pour insister sur l'importance de la sobriété⁵³.

52. Parrique T., Barth J., Briens F., C. Kerschner, Kraus-Polk A., Kuokkanen A., Spangenberg J.H., European Environmental Bureau, (2019). *Decoupling Debunked. Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability. Section 2.*

53. Givernet O., Piednoir S., Sénat. (2023). *Les implications en matière de recherche et d'innovation technologique de l'objectif de sobriété énergétique.*

Dans un article sur le sixième rapport du GIEC, Timothée Parrique analyse la faisabilité du découplage entre croissance économique et pressions environnementales, une question clé dans les politiques environnementales modernes, souvent présentée comme réalisable sans preuve solide⁵⁴. Timothée Parrique montre que les études les plus sérieuses sur le sujet (Ward et *al.*, Hickel et Kallis) concluent qu'un découplage absolu n'est scientifiquement pas possible à l'échelle mondiale^{55,56}, et les preuves empiriques au niveau national sont limitées et souvent biaisée. La plupart des cas de découplage observés (émissions stables ou légèrement réduites malgré une hausse du PIB) sont transitoires et restent insuffisants pour limiter le réchauffement à 1,5°C ou 2°C.

Sur neuf études initialement utilisées pour défendre le découplage, seule une confirme partiellement l'affirmation, mais repose sur des postulats hypothétiques (prix mondial du carbone). L'idée que les pays riches puissent maintenir une croissance économique tout en respectant les limites climatiques est donc jugée infondée et trompeuse. Une transition vers des économies post-croissance devient selon Timothée Parrique essentielle.

Celui-ci explore dans son ouvrage *Ralentir ou Périr*, publié en 2022, le concept de décroissance et propose des alternatives à la croissance économique traditionnelle.

Cette incursion par la compréhension des enjeux de la croissance économique vis-à-vis de ses impacts sur l'environnement vient confirmer le premier levier : l'impossibilité d'une croissance infinie, ou plutôt, l'incontournable devoir de sobriété.

A.3. LA CONTRIBUTION À LA « NEUTRALITÉ CARBONE », CHEMIN VERS L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

L'objectif de **neutralité carbone**, au sens du GIEC et des **Accords de Paris**, consiste à équilibrer les émissions anthropiques de gaz à effet de serre (GES) avec leur retrait de l'atmosphère, dans le but de limiter le réchauffement climatique à un niveau inférieur à 2°C, et idéalement à 1,5°C, d'ici la fin du siècle. La neutralité carbone signifie donc qu'à l'échelle globale, les émissions nettes de CO₂ sont réduites à zéro, ce qui implique une réduction drastique des émissions d'origine humaine tout en augmentant les capacités de séquestration⁵⁷ (naturelle ou technologique).

■ POURQUOI CET OBJECTIF EST-IL COLLECTIF ET NON INDIVIDUEL ?

La **neutralité carbone** est un **objectif collectif** parce que le réchauffement climatique est un problème global. La réduction des émissions ne peut être suffisante si elle est uniquement réalisée par un groupe d'acteurs (États, entreprises ou individus), tandis que d'autres continuent à émettre sans contrainte. Le dioxyde de carbone est un gaz à effet de serre à **longue durée de vie** et ne reste pas localisé. Les émissions en Europe, par exemple, affectent autant le climat que celles en Asie ou en Amérique. Cela exige une approche coordonnée, où chaque acteur – à la fois au niveau des pays, des secteurs économiques et des entreprises – participe à la réduction des émissions et à l'augmentation des puits de carbone (forêts, sols, solutions technologiques, etc.).

54. Parrique, T. (2022, 9 avril). *Le découplage dans le rapport AR6 du GIEC*. Ex Naturae. <https://exnaturae.org/le-decouplage-dans-le-rapport-ar6-du-giec-par-timothee-parrique/>

55. Ward, J. D., Sutton, P. C., Werner, A. D., Costanza, R., Mohr, S. H., & Simmons, C. T. (2016). *Is decoupling GDP growth from environmental impact possible?* PLOS ONE, 11(10), e0164733. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>

56. Hickel, J., & Kallis, G. (2019). *Is Green Growth Possible?* *New Political Economy*, 25(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>

57. La séquestration du carbone (CO₂) correspond au stockage à long terme du CO₂ hors de l'atmosphère. Elle peut être réalisée de manière naturelle (*via* des processus biologiques et géologiques) dans des puits de carbone (océans, forêts, sols), ainsi que de manière technologique, par l'action humaine.

■ COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES CONTRIBUER ?

Les entreprises jouent un rôle crucial dans cette transition. Elles sont responsables d'une part importante des émissions de gaz à effet de serre à travers l'ensemble de leur chaîne de valeur (production, transport, utilisation des produits, etc.). Par conséquent, leur contribution est essentielle pour atteindre cet objectif collectif. Elles doivent intégrer la réduction des émissions dans leurs stratégies et adopter des **trajectoires de décarbonation**.

Pour y parvenir, les entreprises disposent d'une palette d'outils riches et matures à trois niveaux :

➤ Mesurer les émissions de GES

La première étape vers la neutralité carbone consiste à mesurer précisément les émissions de GES d'une entreprise, à travers l'ensemble de ses activités. Plusieurs méthodes et normes permettent cette mesure :

- **Bilan Carbone** : Développé par l'ADEME, cet outil permet aux entreprises françaises de calculer leurs émissions de GES en prenant en compte les scopes 1, 2 et 3. Il est basé sur des facteurs d'émission standardisés pour quantifier les émissions liées à la consommation d'énergie, aux déplacements, à l'utilisation des ressources et à d'autres processus.
- **GHG Protocol** : Ce protocole est la norme internationale de référence pour le calcul des émissions de GES. Il propose un cadre standardisé pour mesurer les émissions des trois scopes (émissions directes, indirectes liées à l'énergie et autres émissions indirectes comme celles issues de la chaîne d'approvisionnement). Ce protocole est souvent utilisé comme base pour le Bilan Carbone et d'autres méthodologies⁵⁸.
- **ISO 14064** : La norme ISO 14064 fournit des principes et des exigences pour la quantification, la surveillance et la déclaration des émissions et des réductions de GES. Elle permet d'assurer une cohérence et une transparence dans les calculs des émissions.

Ces méthodes permettent d'obtenir une vue d'ensemble de l'impact carbone des activités de l'entreprise, étape essentielle pour identifier les sources d'émissions les plus significatives et établir un point de départ pour une stratégie de réduction.

➤ Fixer des objectifs climatiques et identifier des leviers de réduction

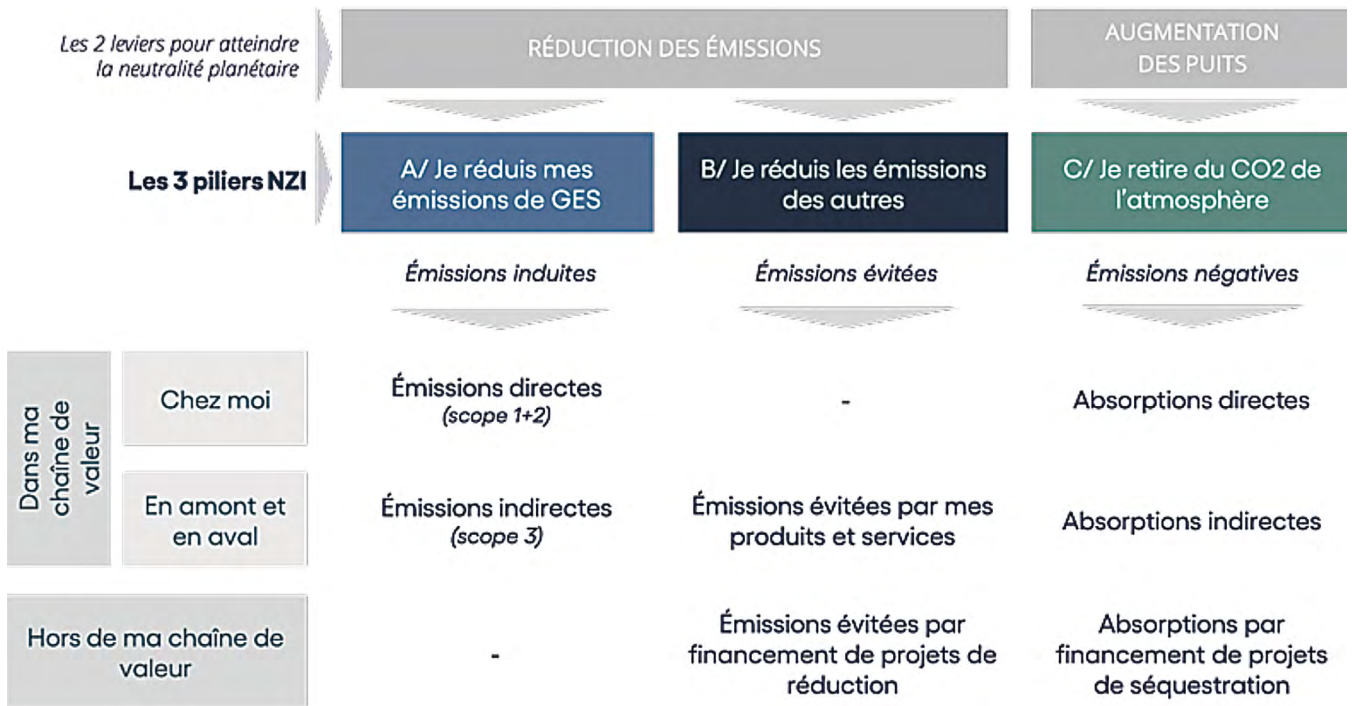
Une fois les émissions mesurées, l'étape suivante consiste à fixer des **objectifs de réduction** en ligne avec les trajectoires scientifiques et les engagements internationaux comme l'Accord de Paris.

Les outils suivants sont particulièrement utiles pour cet exercice :

- **Science Based Targets initiative (SBTi)** : Cette initiative aide les entreprises à fixer des objectifs de réduction des émissions qui sont alignés avec les dernières données scientifiques. La SBTi évalue les cibles des entreprises en fonction des scénarios de réchauffement (1,5°C ou 2°C). Elle couvre l'ensemble des scopes et propose des approches sectorielles spécifiques pour maximiser la pertinence des objectifs.
- **Net Zero Initiative (NZI)** : Portée par **Carbone 4**, la NZI propose un cadre permettant aux entreprises de contribuer à la neutralité carbone collective. Elle s'articule autour de trois leviers : la réduction des émissions directes, le soutien aux puits de carbone et la compensation des émissions résiduelles.
- **ACT Pas à Pas** : Cet outil d'accompagnement, développé par l'ADEME, aide les entreprises à structurer leur plan de transition vers une économie bas-carbone. ACT Pas à Pas guide les entreprises dans la définition de leurs objectifs et l'identification des leviers d'action prioritaires pour décarboner leurs activités.

58. Plus d'informations disponibles : <https://ghgprotocol.org/>

Figure 14 : Les 3 piliers NZI



Source : Net Zero Initiative.

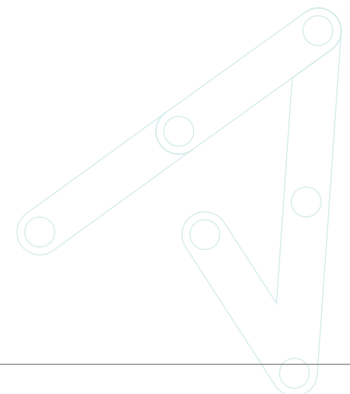
➤ Contrôler et suivre l'atteinte des objectifs de décarbonation

Après la fixation des objectifs, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes pour suivre leur performance en matière de réduction des émissions et ajuster leur stratégie si nécessaire. Le suivi rigoureux des progrès garantit que les entreprises restent alignées sur les trajectoires définies.

Voici les méthodes clés pour ce suivi :

- **Méthode ACT Evaluation (Assessing Low-Carbon Transition)** : La méthode ACT, développée par l'ADEME et le CDP, permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à réussir sa transition vers un modèle bas-carbone. Elle analyse les engagements à long terme, la gouvernance, le modèle économique et l'innovation dans les entreprises, tout en vérifiant l'adéquation entre les objectifs déclarés et les actions mises en œuvre⁵⁹.
- **Suivi des plans de transition** : Les entreprises doivent régulièrement **réévaluer** leurs émissions et leur trajectoire de décarbonation à l'aide des mêmes outils de mesure qu'à l'étape initiale (GHG Protocol, Bilan Carbone, ISO 14064). Le suivi permet de détecter les écarts par rapport aux objectifs et de mettre à jour les actions à entreprendre.

Il est utile de rappeler qu'une focalisation sur la seule question du carbone conduit, presque toujours, à un déplacement de problème sur les autres limites planétaires.



59. Plus d'informations disponibles sur <https://actinitiative.org/>

■ DANS QUELLE MESURE LES ENTREPRISES ARRIVENT-ELLES RÉELLEMENT À S'ALIGNER AVEC CET OBJECTIF DE NEUTRALITÉ COLLECTIVE ?

60% des grandes entreprises mondiales affichent un objectif de neutralité carbone⁶⁰. Or, seulement 4% d'entre elles sont « réellement alignées avec les critères les plus exigeants de l'ONU⁶¹ ». Seules 16% des 2 000 plus grandes entreprises sont par ailleurs en ligne avec leur trajectoire de réduction des émissions GES sur les scopes 1 et 2, selon Accenture⁶².

Jusqu'à présent, l'efficacité énergétique a été le levier le plus impactant pour réduire les émissions GES des grandes entreprises, d'après une étude du CDP et de Capgemini⁶³.

Selon cette même source, la quasi-totalité des émissions des entreprises européennes reportées en 2022 concernent le scope 3 (92%). Ces émissions concernent principalement l'utilisation de produits vendus (64%) et l'achat de biens et services (19%). Malgré cela, les mesures prises pour réduire les émissions liées aux clients et aux fournisseurs ne couvrent en moyenne que 37% des émissions totales de ces catégories.

A.4. ALLER AU-DELÀ DU CARBONE, LA PRISE EN COMPTE GLOBALE DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

La **mesure de l'empreinte environnementale** multicritère tout au long du cycle de vie d'un produit, d'un service, d'un processus, d'un projet ou d'une organisation est une approche globale qui vise à évaluer l'ensemble des impacts environnementaux d'une activité humaine. Contrairement au bilan carbone, qui se concentre principalement sur les émissions de gaz à effet de serre (GES), cette démarche couvre une diversité de critères environnementaux, comme l'épuisement des ressources naturelles, la pollution de l'air et de l'eau, la toxicité pour l'homme et les écosystèmes, la consommation d'énergie ou encore l'eutrophisation⁶⁴.

■ MESURES MULTICRITÈRES : COMPLÉMENTARITÉ AVEC LE BILAN CARBONE

Si le bilan carbone est essentiel pour aborder l'urgence climatique en se focalisant sur la réduction des émissions de CO₂ et autres GES, il ne capture qu'une partie des enjeux environnementaux.

Un rapport publié par la World Benchmarking Alliance et Réseau Action Climat explorant les pistes où les objectifs des Accords de Paris seraient respectés à l'horizon 2030 révèle que la majorité des initiatives multi-acteurs pour le climat peinent à concrétiser leurs promesses. L'étude déplore également le manque de vision globale de la problématique du climat et d'intégration des questions transversales comme les droits humains, l'égalité des genres ou la biodiversité⁶⁵.

En effet, côté environnemental, la question de la décarbonation n'est pas la seule à prendre en compte pour une réelle réduction des impacts négatifs à un seuil incompressible. Par exemple, le dépassement de six des neuf limites planétaires montre que la seule prise en compte du climat dans les stratégies de responsabilité environnementale des organisations est insuffisante. Des études récentes (travaux du **GIEC**⁶⁶, travaux publiés dans des revues scientifiques telles que Nature Communications et Journal of Cleaner Production - 2021-2023) vont en ce sens, mettant en avant le fait que des démarches basées exclusivement sur la réduction du carbone peuvent entraîner des impacts négatifs sur d'autres indicateurs, comme l'utilisation de ressources minérales ou la toxicité environnementale.

60. Net Zero Tracker. (202411), New analysis: half of world's largest companies are committed to net zero.

61. i.e. Campagne mondiale menée par l'ONU « Race to Zero ».

62. Accenture. (2024). *Destination net zero. Companies are decarbonizing. But how can they go faster.*

63. CDP & Capgemini (2023). *From stroll to sprint. A race against time for corporate decarbonization.*

64. L'eutrophisation est un processus de dégradation de la qualité de l'eau par un enrichissement excessif des écosystèmes aquatiques par des nutriments.

65. World Benchmarking Alliance, Réseau Action Climat, (2023). *Renforcer la redevabilité climatique : focus sur les entreprises et les initiatives.*

66. Notamment les rapports AR6.

Une démarche multicritère, en revanche, permet de développer des stratégies plus **équitables** et **systémiques, en élargissant** la perspective pour inclure des impacts tels que :

- **L'eutrophisation** (enrichissement excessif des écosystèmes aquatiques par des nutriments).
- **L'acidification** des sols et des eaux.
- L'épuisement des ressources fossiles ou minérales.
- **Les impacts sur la santé humaine** (particules fines, polluants chimiques).

Cette approche **complémentaire** au bilan carbone fournit une vision plus complète des impacts environnementaux.

Par exemple, une solution visant à réduire les émissions de GES par la production d'énergies renouvelables pourrait avoir un impact négatif sur l'utilisation des ressources minérales (par exemple, l'extraction de métaux rares pour la fabrication des panneaux solaires ou des batteries).

■ MÉTHODES ET CADRES POUR LA MESURE MULTICRITÈRE

La **mesure multicritère** repose sur l'**Analyse de Cycle de Vie** (ACV), une méthodologie standardisée qui permet d'évaluer l'ensemble des impacts environnementaux tout au long de la vie d'un produit ou service, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie (recyclage, incinération, etc.).

L'ACV repose sur plusieurs cadres et approches spécifiques :

- ➊ **Normes ISO 14040 et ISO 14044** : Ces normes internationales définissent le cadre méthodologique pour mener une ACV complète. Elles détaillent les étapes de la réalisation : définition des objectifs, collecte des données, modélisation des impacts, et interprétation des résultats.
 - La norme **ISO 14040** est la norme générale pour l'ACV.
 - La norme **ISO 14044** apporte des précisions sur les exigences pour la collecte des données et la modélisation.
- ➋ **ACV simplifiée** : Utilisée lorsqu'une analyse détaillée est trop complexe ou coûteuse, cette approche se concentre sur les étapes les plus critiques d'un produit, permettant de rapidement identifier les points chauds environnementaux et de guider les décisions.
- ➌ **ACV comparée** : Cette approche permet de comparer plusieurs produits ou services pour évaluer lequel présente le meilleur profil environnemental global, en tenant compte des multiples critères d'impact.
- ➍ **ACV conséquentielle** : Contrairement à l'ACV traditionnelle, qui se limite à une analyse attributionnelle (impact direct du produit), l'ACV conséquentielle évalue les impacts liés aux modifications induites par l'introduction du produit dans le système socio-économique global. Par exemple, elle peut mesurer l'impact indirect d'un changement de comportement chez les consommateurs à la suite de l'introduction d'un produit sur le marché.
- ➎ **PEF et OEF (Product Environmental Footprint et Organisation Environmental Footprint)** : Ces méthodologies, développées par la Commission européenne dans le cadre de l'initiative Single Market for Green Products (2013) visent à harmoniser à l'échelle européenne les méthodes pour évaluer et communiquer sur l'impact environnemental des produits (PEF) et des organisations (OEF). Elles s'appuient sur une analyse multicritère et visent à rendre les déclarations environnementales plus comparables et transparentes.

Ces différents cadres méthodologiques permettent aux entreprises de mesurer leurs impacts environnementaux à différentes échelles et de prioriser les actions selon les critères les plus pertinents pour leurs activités.

LIEN ENTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE MULTICRITÈRE ET ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

L'ACV est une approche à forte valeur ajoutée dans le développement d'une **économie régénérative**. Contrairement à une économie linéaire, où les ressources sont exploitées, consommées puis rejetées, l'économie régénérative vise à restaurer, renouveler et régénérer les écosystèmes tout en assurant des bénéfices socio-économiques. Cette transition nécessite une approche plus holistique de la durabilité, qui inclut :

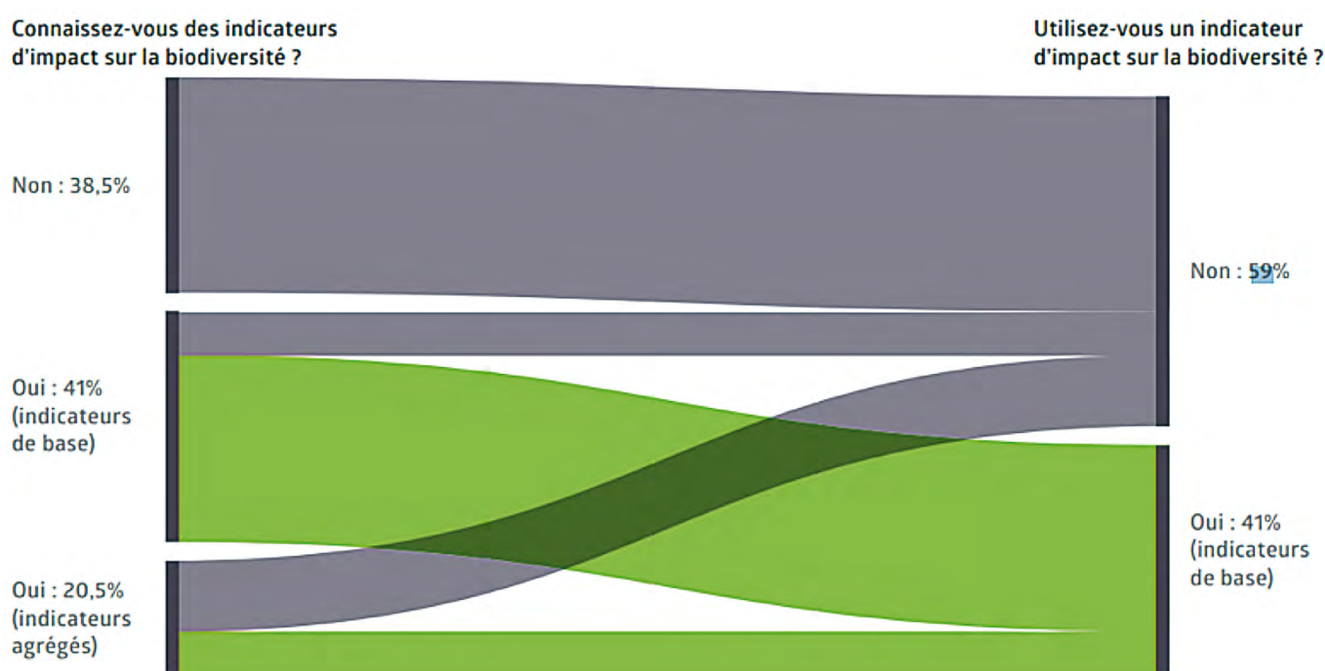
- **La préservation des ressources** naturelles en évitant leur surexploitation.
- **La réduction des pollutions** qui perturbent les écosystèmes.
- **La circularité** des matières, en limitant les déchets à travers la réutilisation, la réparation et le recyclage.

L'ACV **multicritères** permet de détecter les synergies ou compromis entre les différents critères environnementaux, indispensables pour développer des solutions régénératives. Par exemple, une entreprise peut identifier des actions qui réduisent simultanément ses impacts sur le climat, la biodiversité et la qualité de l'air, tout en assurant une utilisation efficace des ressources.

A.5. RÉDUIRE LES PRESSIONS SUR LA BIODIVERSITÉ, UNE NÉCESSITÉ POUR PARVENIR À LA RÉGÉNÉRATION DES ÉCOSYSTÈMES

Selon une enquête de l'Office Français de la Biodiversité (OFB)⁶⁷, plus d'un tiers (38,5%) des acteurs ne connaissent pas d'indicateurs d'impact sur la biodiversité et ce sont presque les deux tiers des acteurs (59%) qui n'en utilisent pas, même s'ils en ont la connaissance.

Figure 15 : Connaissance et utilisation d'indicateurs d'impact sur la biodiversité, OFB



Source : Enquête de l'OFB sur les indicateurs et outils de mesure pour évaluer l'impact des activités humaines sur la biodiversité.

L'étude de l'OFB identifie des freins à la mise en place d'indicateurs de mesure d'impact, comme le manque de ressources nécessaires (financières, compétences...), la difficulté de mise en place (13,6%), le manque d'encouragement et/ou de récompense pour l'utilisation de ces outils (11,4%), la difficulté à identifier un lien avéré avec la biodiversité, le manque de données et la difficulté à collecter les données.

67. Office Français de la Biodiversité, (2021). *Indicateurs et outils de mesure. Évaluer l'impact des activités humaines sur la biodiversité*. NB : le domaine d'activité des répondants inclut principalement des activités liées à l'environnement, à l'écologie et au développement durable (44,9%), suivies par les activités liées à l'agriculture et à l'agroalimentaire (16,7%), à l'énergie (9%), au BTP et à l'architecture (6,4%).

La méconnaissance ou le désintérêt de certains acteurs pour la perte de la biodiversité illustrent bien les difficultés qu'ont les organisations à adopter une vision globale de leurs externalités négatives sur l'environnement. Le changement climatique, l'effondrement de la biodiversité, l'épuisement des ressources, sont des phénomènes complexes, mais aussi interconnectés. Dans l'étude conduite par Lumiâ⁶⁸, Christophe Sempels insiste sur la nécessité de ne pas se concentrer sur un nombre restreint de causes (comme la focalisation actuelle autour de la réduction des émissions de gaz à effet de serre). Cela conduirait en effet inmanquablement à apporter une réponse incomplète au problème initial et cela risquerait de causer des effets rebonds négatifs, comme nous l'avons détaillé précédemment.



Encadré 2 : Quelques outils et engagements en faveur de la réduction des impacts négatifs des activités humaines sur la biodiversité

La prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques en France et à l'international, offre un cadre réglementaire de plus en plus fort mais insuffisant au regard de l'importance de son effondrement.

Au **niveau européen**, de nombreuses directives demandent aux États membres de rendre des comptes sur l'état de conservation des habitats et espèces et sur l'impact des mesures mises en place⁶⁹. La loi européenne en cours d'adoption sur la **restauration de la nature** prévoit la restauration de 20% au moins des terres et des mers de l'Union européenne⁷⁰.

En **France**, la **loi de 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages** a rendu obligatoire la consolidation de Stratégies régionales de la biodiversité (SRB). Complémentaires à la Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB), ces documents ont pour ambition de réunir l'ensemble des acteurs d'un territoire autour de l'objectif de préservation et de restauration de la biodiversité sur leur territoire.

Les référentiels normatifs présents dans ces textes **fournissent des objectifs permettant d'alimenter une transition écologique du système économique français** : remise en bon état des continuités écologiques, objectif d'atteinte du bon état écologique des eaux terrestres et marines (application de la Directive-cadre sur l'eau et de la Directive-cadre Stratégie pour le milieu marin), absence de perte nette de biodiversité (Loi pour la reconquête de la biodiversité), ou le zéro artificialisation nette (Stratégie nationale pour la biodiversité).

Les avancées permises par les dispositifs des aires protégées et parcs naturels

Parmi les mesures en faveur de la biodiversité les **dispositifs** de protection environnementale des territoires se sont densifiés. En 1957, sont créées les Réserves naturelles⁷¹. Il s'agit de parties du territoire d'une ou plusieurs communes pour lesquelles des mesures spéciales de protection sont adoptées afin d'y conserver des espèces animales ou végétales ou des milieux menacés. En 1960 et 1967 sont respectivement créés les parcs nationaux et les parcs naturels régionaux. Les seconds →

68. Sempels C. Lumiâ. (2023). *L'entreprise à visée régénérative. Fondamentaux et exemples de pionniers*.

69. Directive Habitats Faune Flore (1992) ; Directive Oiseaux (2009) demandent aux États membres de produire des rapports réguliers à la Commission européenne (tous les 6 ans pour la première, tous les 3 ans pour la deuxième).

70. Conseil de l'Union européenne. (2024). Règlement sur la restauration de la nature : le Conseil donne son feu vert définitif.

71. Loi du 1^{er} juillet 1957 (modifiée par celle du 10 juillet 1976, qui vise à les moderniser).



→ constituent une avancée majeure en ce qu'ils concernent des espaces habités. Il est en effet désormais imposé que les documents d'urbanisme soient « compatibles avec les orientations et les mesures de la charte » des parcs⁷². Les chartes de parcs, ou documents de gestion, fixent les objectifs de préservation et de restauration de la nature sur le périmètre du parc. Les engagements qui y sont inscrits permettent d'assurer une gestion du territoire compatible avec la protection de la nature. En 1992 une étape est franchie à l'international avec la création des sites Natura 2000, un réseau écologique de zones spéciales protégées⁷³.

Les avancées permises par les dispositifs de documentation, essentiels à la mesure d'impact

La loi du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité représente un événement charnière en matière d'avancées sur la biodiversité. Elle fixe comme objectif « **l'absence de perte nette de biodiversité** ». Pour ce faire, elle renforce le cadre des **études d'impacts** (notamment celui de la séquence ERC – Éviter, Réduire, Compenser) et insère dans la loi un **mécanisme d'inventaire** du patrimoine naturel.

Elle lance la création de l'**Agence Française de la Biodiversité** (qui deviendra l'Office Français de la Biodiversité en 2020 après sa fusion avec l'Office français de la chasse et de la faune sauvage), qui vise notamment à développer la connaissance et l'expertise sur l'ensemble des composantes de la nature. L'OFB comprend aujourd'hui plusieurs groupes de travail thématiques, visant au **développement d'indicateurs de suivi** de l'état de la biodiversité et des pressions qui s'exercent sur elle.

Ces ressources sont essentielles pour permettre aux États, collectivités, parcs naturels et aires protégées de mettre en œuvre les objectifs fixés par les documents stratégiques cadres. En effet, suivant le constat que **peu d'aires protégées ont la capacité d'établir les liens entre les impacts de leurs actions et les résultats de conservation** qu'elles observent, a été produit un « Socle commun pour le suivi et l'évaluation de la gestion des aires protégées »⁷⁴.

Ces dispositifs et textes réglementaires témoignent de la prise en compte croissante de la biodiversité dans les politiques publiques nationales.

Toutefois, la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB) met en lumière le manque de moyens pour assurer la mise en œuvre de la réglementation « **le problème est que l'État français agit comme si la simple adoption de textes réglementaires en faveur de la conservation de la biodiversité allait générer automatiquement un système économique favorable à la biodiversité.** »⁷⁵.

72. Loi du 8 janvier 1993 sur la protection et la mise en valeur des paysages.

73. Conseil européen du 21 mai 1992 (92/43/CEE).

74. Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France (FPNRF). (2024). Socle commun pour le suivi et l'évaluation de la gestion des aires protégées.

75. *Idem*, p.18.

A.6. LA RÉDUCTION DES IMPACTS SOCIAUX NÉGATIFS

Comme l'affirme le modèle du Donut de Kate Raworth, (i.e. introduction), cet exercice de réduction des externalités négatives doit également s'étendre aux impacts négatifs sur les systèmes sociaux : les parties prenantes internes à l'organisation, les parties prenantes de la chaîne de valeur, les communautés locales impactées par l'activité de l'organisation, ainsi que les bénéficiaires finaux des produits ou services de l'organisation (clients, consommateurs, bénéficiaires).

■ LA RÉDUCTION DES IMPACTS SOCIAUX NÉGATIFS, UN PRINCIPE BIEN ANCRÉ À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE À TRAVERS LA NORMALISATION DES DROITS HUMAINS, MAIS UNE MISE EN PRATIQUE DIFFICILE À CONTRÔLER

Plusieurs organisations internationales et textes font référence à la protection des droits de l'Homme.

Créée en 1919 à la suite de la 1^{ère} Guerre mondiale, puis instaurée comme agence de l'ONU en 1946, l'**Organisation internationale du travail (OIT)** promeut les droits au travail, la création d'emplois décents, le développement de la protection sociale et le renforcement du dialogue social dans le domaine du travail. L'OIT est à l'origine de nombreuses conventions (sur la liberté syndicale, 1948 ; sur l'abolition du travail forcé, 1957 ; sur l'âge minimum, 1973 ; sur les pires formes de travail des enfants, 1999, etc.). Lorsque les États ratifient les conventions de l'Organisation internationale du travail, ils s'engagent à les mettre en œuvre dans leur législation nationale. La Constitution de l'OIT prévoit un mécanisme spécifique permettant à un État membre de déposer une plainte contre un autre État membre qui n'assure pas le respect et l'exécution d'une convention que les deux parties ont ratifiée. Ce mécanisme vise à garantir le respect des engagements pris et à promouvoir le dialogue entre les États pour résoudre les différends liés à l'application des normes internationales du travail.

En 1948, la **Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH)** est adoptée comme base normative de la Charte des Nations Unies. La DUDH a pour objectif de garantir durablement la jouissance des droits fondamentaux, qu'ils soient individuels ou collectifs, sans avoir toutefois de portée contraignante. Elle incarne une vision ambitieuse d'un projet de société à l'échelle internationale, fondé sur le respect des droits humains.

Pour compléter et renforcer les droits qu'elle proclame, deux traités internationaux juridiquement contraignants ont été adoptés en 1976 : le **Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP)** et le **Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC)**. Ces pactes, qui traduisent les principes de la DUDH en obligations légales, imposent aux États qui les ont ratifiés de respecter, protéger et mettre en œuvre ces droits dans leur juridiction nationale⁷⁶.

Du côté du monde économique, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) a consacré en 1976 des Principes directeurs invitant les entreprises à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus. **Non contraignants, ces derniers fournissent des lignes directrices** pour une conduite responsable des entreprises.

76. Site internet « Collection des Traités » des Nations Unies : 174 États pour le PIDCP, 172 pour le PIDESC.

■ LE CADRE NORMATIF FRANÇAIS ET EUROPÉEN, UN MODÈLE CONCERNANT LA RÉDUCTION DES IMPACTS NÉGATIFS SUR LES PARTIES PRENANTES HUMAINES

Le volet social est davantage pris en compte dans les politiques d'entreprise de certains pays, comme la France, vis-à-vis du respect de l'intégrité physique et morale des parties prenantes internes, comme l'octroi d'un salaire minimum décent obligatoire, ou les avancées permises par la loi sur le Dialogue Social et l'Emploi (2015)⁷⁷ qui renforce les mesures pour garantir la qualité de vie au travail⁷⁸.

Des avancées ont été également permises vis-à-vis des **parties prenantes externes** (chaîne de valeur, clients et communautés locales), avec la loi sur le Devoir de Vigilance (2017)⁷⁹ qui concerne les grandes entreprises. Après le *Modern Slavery Act* (2015) du Royaume-Uni, la France fait partie des premiers pays à imposer aux entreprises⁸⁰ d'avoir un plan de vigilance envers les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales. Les composantes clés de la loi française sur le devoir de vigilance incluent :

- **Une cartographie des risques sociaux et environnementaux** : Les entreprises doivent évaluer les risques spécifiques (identification, analyse et hiérarchisation de ces derniers) liés aux droits humains, au bien-être des travailleurs, aux discriminations, et à la santé et la sécurité tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement. Cette cartographie est une étape essentielle pour fixer des seuils minimaux de pratiques acceptables, car elle permet d'identifier les maillons critiques et d'agir en amont pour prévenir les violations.
- **Des procédures d'évaluation régulières** de la situation des filiales, sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels une relation commerciale établie est entretenue.
- **Des mécanismes d'alerte et de surveillance** : La loi requiert la mise en place de mécanismes d'alerte (*whistleblower*) permettant aux parties prenantes (employés, sous-traitants, ONG) de signaler des pratiques non conformes. Ce mécanisme améliore l'efficacité de la vigilance sociale et favorise des interventions rapides qui limitent la dégradation des conditions de travail.
- **Des plans de prévention et de correction** : Pour éviter la survenue d'impacts négatifs, les entreprises doivent intégrer des actions de prévention, comme des formations pour les sous-traitants, des audits sociaux et des ajustements contractuels. En exigeant des actions de prévention systématique, la loi vise à réduire les impacts sociaux négatifs à des niveaux minima.
- **Un dispositif de suivi et d'évaluation des mesures** mises en œuvre.
- **Une responsabilité légale et des sanctions** : En cas de manquement aux obligations de vigilance, les entreprises peuvent être tenues responsables, encourant des amendes et des sanctions. Cette responsabilité légale renforce la mise en conformité des entreprises avec des normes sociales minimales, réduisant ainsi la tolérance aux violations des droits humains.

La loi française a en partie inspiré la directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (la CSDDD – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), adoptée et confirmée en mai 2024 par le Parlement Européen.

La CSDDD s'inspire de ce texte en introduisant la notion d'**incidences négatives réelles et potentielles de leurs activités** (propres ainsi que celles de leurs filiales). Les incidences négatives concernent la violation d'une interdiction ou d'une obligation figurant dans les conventions internationales en matière d'environnement et de droits de l'Homme. Elle consacre ainsi en pratique un caractère contraignant aux traités internationaux vus précédemment.

77. Loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

78. Des mesures comme la reconnaissance de certaines pathologies psychique comme maladies d'origine professionnelle ; la simplification du dialogue social ; le droit d'accéder à une représentation professionnelle pour les TPE ; l'instauration de la prime d'activité, etc.

79. Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

80. Les entreprises qui emploient au moins 5 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales et dont le siège social est en France et les entreprises qui emploient au moins 10 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales et dont le siège social est en France ou à l'étranger.

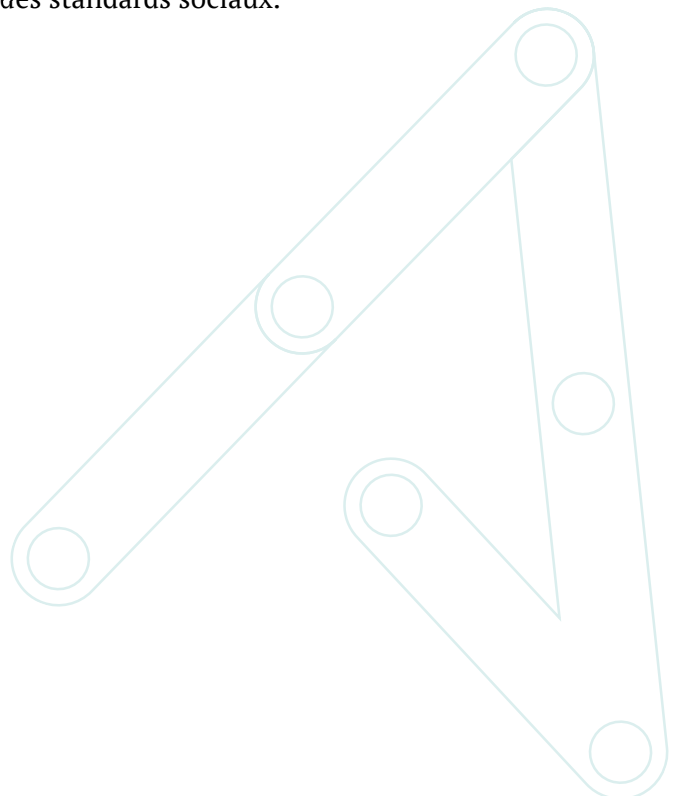
La CSDDD repose sur plusieurs principes directeurs⁸¹:

- **Principe de responsabilité** : Les entreprises sont tenues responsables des impacts sociaux, environnementaux et de droits de l'homme résultant de leurs activités commerciales, ainsi que des activités de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs.
- **Principe de diligence raisonnable** : Les entreprises doivent mettre en place des mécanismes de diligence raisonnable pour identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des risques liés aux droits de l'Homme, à l'environnement et à la corruption associés à leurs activités commerciales.
- **Principe de transparence** : Les entreprises sont tenues de rendre compte publiquement de leurs politiques, procédures et mesures prises pour respecter leurs obligations de diligence raisonnable.
- **Principe de réparation** : Les entreprises doivent être responsables de la réparation des préjudices causés par leurs activités.

La CSDDD s'inscrit dans le cadre du Green Deal européen, ou « Pacte Vert », aux côtés de la Taxonomie et des directives SFRD et CSRD⁸². L'encadrement des impacts environnementaux et sociaux par l'Union européenne évolue progressivement pour constituer un cadre de référence. Ces mesures, piliers de la stratégie de durabilité européenne, reposent sur le principe « *Do not significant harm* » (DNSH).

Les interactions entre la CSRD et la CSDDD permettent aux entreprises de se concentrer à la fois sur la transparence et sur une gestion proactive des risques. Les exigences combinées de ces deux directives amènent les entreprises à adopter une approche plus holistique :

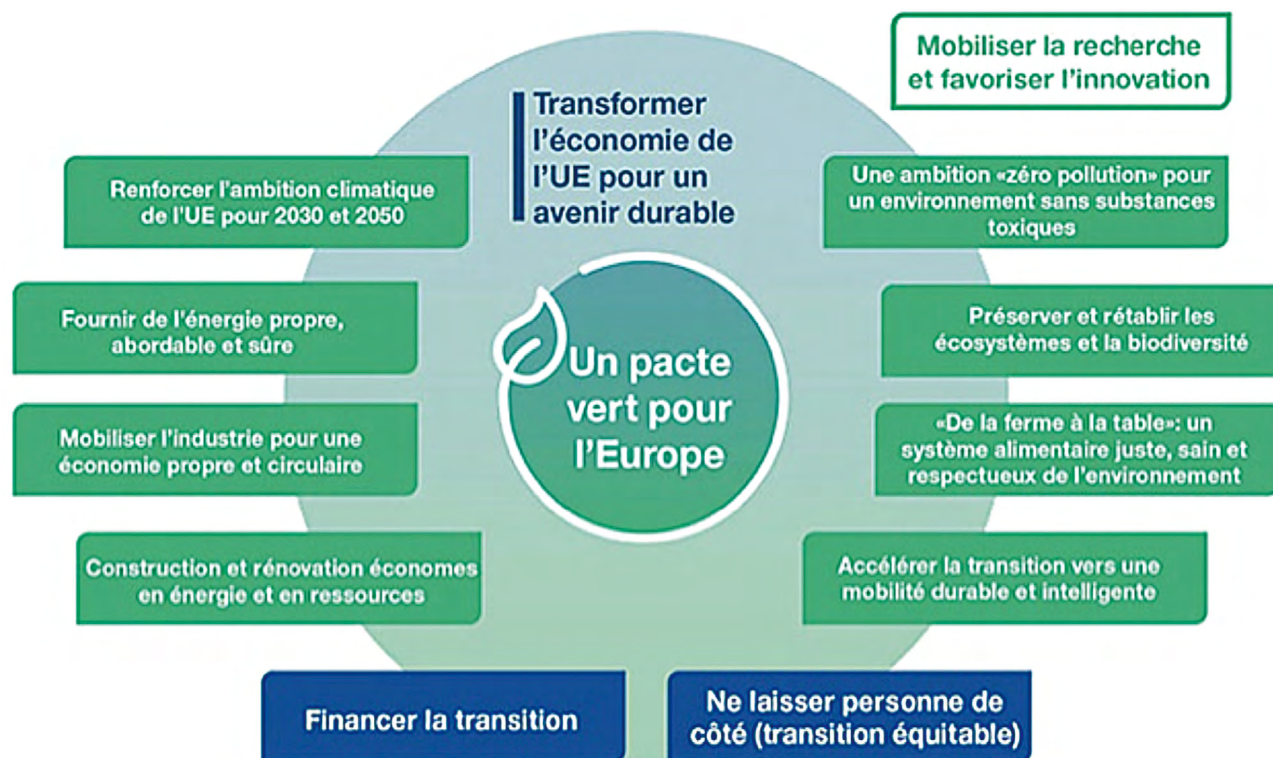
- **Fixation et atteinte de standards sociaux minimaux** : En publiant des données sociales comparables et en imposant des seuils de pratiques acceptables, les entreprises peuvent contribuer à l'établissement de normes sociales minimales qui réduisent les impacts négatifs et les risques de violations graves.
- **Effet levier sur les pratiques sectorielles** : L'impact de la CSRD et de la CSDDD se propage aux filières entières, poussant les entreprises leaders à fixer des attentes minimales pour l'ensemble du secteur, induisant une élévation des standards sociaux.
- **Monitoring et régulation continue** : La CSRD permet un suivi constant des progrès des entreprises, tandis que la CSDDD renforce la régulation sur les pratiques sociales non éthiques, instaurant des mesures pour ramener les impacts à des seuils minimaux. Cette synergie entre reporting et vigilance crée un environnement propice à l'amélioration continue.



81. Novethic, (2024) CSDD ou CSDDD, devoir de vigilance européenne.

82. Nous détaillons la directive CSRD dans la partie 3.

Figure 16 : Communication de la Commission Européenne sur le Pacte Vert



Source : Site de la Commission Européenne.

B. Rendre la réduction des impacts négatifs désirable

B.1. AUJOURD'HUI, LE RÉCIT DOMINANT REND DÉSIRABLE DES PRODUITS ET SERVICES QUI CONTRIBUENT À L'AUGMENTATION DES IMPACTS NÉGATIFS

Pour Serge Latouche, c'est le marketing et la culture populaire moderne qui ont façonné des désirs artificiels, alimentant une consommation excessive et insoutenable. L'économiste et philosophe français explique cette dynamique par l'essor du capitalisme industriel et l'avènement d'une certaine idée du progrès, qui ont instauré la croissance économique comme objectif central des sociétés moderne⁸³.

Or, selon le **Global Footprint Network** (2022), l'empreinte écologique globale a dépassé la biocapacité de la Terre depuis les années 1970. Nous consommons actuellement les ressources de 1,75 planète par an. En conséquence, chaque année, le «Jour du dépassement» (date à laquelle nous avons consommé toutes les ressources que la planète peut renouveler en un an) arrive plus tôt⁸⁴. Cette pression croissante est en partie attribuable à un modèle économique fondé sur l'accumulation de biens et à l'omniprésence de son récit dominant.

L'industrie de la technologie est emblématique de cette tendance. Une étude dirigée par Tim Cooper, économiste britannique (2016), met en évidence que l'obsolescence programmée entraîne un cycle de renouvellement des produits, ce qui **alimente la surconsommation**⁸⁵. Les téléphones portables, par exemple, sont remplacés en moyenne tous les deux ans, bien que leur durée de vie puisse excéder 5 ans. Ce rythme entraîne des conséquences majeures sur l'environnement : en 2021, le **Forum économique mondial** a souligné que la production de déchets électroniques a atteint 57,4 millions de tonnes, mais que seuls 17,4% de ces déchets ont été correctement recyclés⁸⁶.

Le secteur alimentaire illustre également cette incitation. Les données de la FAO (2021) montrent que la production mondiale de viande a presque triplé depuis 1970, alors qu'elle génère environ 14,5% des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique⁸⁷. Pourtant, la publicité et les cultures alimentaires modernes continuent de promouvoir les régimes riches en viande, perçus comme un marqueur de statut et de richesse dans de nombreuses régions du monde⁸⁸.

La publicité exerce ainsi une influence importante sur le comportement des consommateurs en renforçant des idéaux de luxe et de bien-être basés sur la possession matérielle. Une analyse de **Kasser et Ryan** (1996) a montré que l'attachement aux valeurs matérialistes est corrélé à des niveaux plus élevés de consommation et de moindre satisfaction personnelle⁸⁹. En 2021, les dépenses publicitaires mondiales ont atteint 763,2 milliards de dollars, avec une grande partie de cette somme visant à promouvoir des produits de grande consommation, contribuant à un récit valorisant le bien-être par la possession matérielle⁹⁰.

83. Latouche, S. (2006). *Le Pari de la décroissance*. Paris: Fayard.

84. Global Footprint Network. (2022). Earth Overshoot Day 2022. Retrieved from Footprintnetwork.org

85. Cooper, T. (2016). *Longer Lasting Products: Alternatives to the Throwaway Society*. Farnham: Gower.

86. World Economic Forum. (2021). *A New Circular Vision for Electronics, Time for a Global Reboot*. Récupéré de <https://www.weforum.org/reports/a-new-circular-vision-for-electronics-time-for-a-global-reboot>

87. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). *Tackling Climate Change Through Livestock*. Récupéré de <https://www.fao.org/3/i3437e/i3437e.pdf>

88. Godfray, H. C. J., et al. (2018). Meat consumption, health, and the environment. *Science*, 361(6399), eaam5324. <https://doi.org/10.1126/science.aam5324>.

89. Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>

90. Statista. (2022). *Global advertising spending from 2010 to 2021*.

Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/272314/advertising-spending-worldwide/>

Ces analyses **appellent à une révision critique du modèle de consommation dominant**, comme le propose le courant de la sobriété. Les politiques publiques, les normes juridiques, l'éducation et les normes culturelles peuvent jouer un rôle déterminant pour inverser cette tendance et encourager un récit valorisant la durabilité et la réduction des impacts environnementaux négatifs. Enfin et surtout, les entreprises ont un rôle déterminant à jouer. Elles peuvent agir sur l'offre en renonçant à produire ou à distribuer des produits jugés non durables, à l'instar de Biocoop qui ne vend plus d'eau en bouteille plastique. Elles peuvent aussi redéfinir la manière dont elles font du marketing et communiquent sur leurs produits, comme par exemple Patagonia, dont la campagne « Don't buy this jacket » a permis de questionner le modèle du Black Friday.

B.2. RESPECTER LES LIMITES IMPOSÉES PAR LA NATURE IMPLIQUE DE QUESTIONNER LE RÉCIT D'UN PROGRÈS HUMAIN FONDÉ SUR LA CROISSANCE

La première étape de cette réflexion réside dans la remise en question de l'idée de croissance économique infinie, perçue depuis la révolution industrielle comme un indicateur indiscutable de prospérité. Les penseurs critiques s'accordent pour dire que cette croyance est fondée sur une vision déconnectée des réalités physiques de notre planète.

Nicholas Georgescu-Roegen, économiste et mathématicien d'origine roumaine souvent considéré comme le père de la bioéconomie, est l'un des premiers à avoir critiqué ce modèle de croissance infinie. Selon lui, c'est la science économique classique, avec ses racines dans les écrits de penseurs comme Adam Smith et David Ricardo, qui sont les principaux vecteurs de cette mythologie de la croissance infinie. La notion de « progrès » économique, axée sur la maximisation de la production et l'accumulation de richesse, a donné naissance à un paradigme qui ignore fondamentalement les limites physiques de la planète. Il a ainsi particulièrement critiqué l'idée de croissance continue en la qualifiant de « religion économique » qui aveugle les décideurs et économistes à propos de la finitude des ressources⁹¹.

En appliquant **les lois de la thermodynamique à l'économie**, Georgescu-Roegen met en avant le fait que les processus économiques ne peuvent se développer indéfiniment sans dégrader irrémédiablement les ressources naturelles de la Terre. Cette perspective thermodynamique met en évidence l'absurdité d'une croissance perpétuelle dans un monde aux ressources finies. Herman Daly poursuit cette critique en mettant l'accent sur le **besoin d'un équilibre entre la croissance et les capacités écologiques**. Il développe l'idée d'une « économie d'état stationnaire » pour souligner que, dans une économie fermée telle que la biosphère, un équilibre stable doit remplacer l'expansion continue⁹².

Au-delà des considérations physiques, ces auteurs identifient le rôle de la culture et des structures socio-économiques dans la perpétuation de la croissance comme une fin en soi. Serge Latouche, en particulier, explore la manière dont le capitalisme et le marketing construisent un imaginaire de consommation et de croissance. Dans *Le Pari de la décroissance* (2006), il dénonce le « mythe de l'abondance » et la manière dont la publicité et les multinationales façonnent les désirs individuels et collectifs⁹³. La croissance, dans ce cadre, devient un symbole de statut et de réussite sociale, un idéal que les sociétés modernes poursuivent au détriment de l'environnement.

91. Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

92. Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press.

93. Latouche, S. (2006). *Le Pari de la décroissance*. Fayard.

Tim Jackson, dans *Prosperity Without Growth* (2009), rejoint cette critique en analysant l'impact de la culture de consommation sur la psychologie des individus et des groupes. Il montre comment la publicité et les valeurs de compétition influencent notre perception du bien-être, que nous associons à la possession matérielle et à la réussite économique. Cette culture de la consommation illimitée, bien que source de satisfaction temporaire, contribue aux déséquilibres environnementaux majeurs et à une course sans fin pour obtenir toujours plus⁹⁴.

Les critiques de ces auteurs convergent vers une conclusion commune : la nécessité de respecter les limites écologiques de la Terre. Ces penseurs proposent alors une sortie vers des modèles économiques et sociaux plus sobres, centrés sur la qualité de vie et le respect des limites planétaires.

Daly et Georgescu-Roegen appellent à des changements systémiques, préconisant une économie d'état stationnaire, où les flux de matières et d'énergie sont régulés pour maintenir un équilibre durable entre les humains et la biosphère. Ce modèle implique des plafonds de consommation, une répartition équitable des ressources et la valorisation de la stabilité écologique.

Latouche et Jackson proposent des alternatives où la prospérité est redéfinie indépendamment de l'accumulation matérielle. Jackson promeut l'économie circulaire, une réduction drastique de l'empreinte écologique et une focalisation sur le bien-être collectif, tout en encourageant des valeurs de sobriété et de partage. Latouche, quant à lui, imagine une société de décroissance conviviale, où le «bien-vivre» est priorisé. Il plaide pour une relocalisation de l'économie, une réduction des inégalités et une «décolonisation de l'imaginaire», visant à échapper à la dépendance de la consommation pour trouver le bonheur.

Enfin, les auteurs insistent sur le fait de mener des actions concrètes et de mettre en place des politiques dédiées pour faciliter cette transition vers un modèle économique fondé sur la sobriété. Cela implique alors pour les entreprises de se questionner sur ce qu'elles offrent, sur leur proposition de valeur et sur ce qu'elles apportent à la société.



94. Jackson, T. (2009). *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan.

B.3. POUR SORTIR DE CE RÉCIT DOMINANT, IL EST ESSENTIEL DE SE POSER LA QUESTION DE L'UTILITÉ SOCIALE DE CES BIENS ET SERVICES

L'incontournable exercice de sobriété évoqué précédemment soulève la question de l'utilité des activités (productrices de biens et services) ayant pour contrepartie des impacts négatifs.

Il s'agit dans un premier temps d'identifier les activités qui ne génèrent aucune utilité ou dont l'utilité est limitée par rapport aux impacts négatifs et trouver les moyens de les éviter, dans le meilleur des cas, ou de les remplacer par des activités plus vertueuses.

Nous pouvons retrouver ces réflexions au cœur du concept d'utilité sociale des émissions de gaz à effet de serre popularisé par François Gemenne, coauteur du GIEC et président du Conseil scientifique de la Fondation pour la Nature. Si ce concept a été théorisé pour la limitation des émissions, il peut s'étendre à la génération d'autres impacts négatifs dans le cadre de notre réflexion. Il s'agit de reconnaître que certaines émissions sont inévitables pour assurer le bien-être et le développement socio-économique tout en invitant à les hiérarchiser. Par exemple, les émissions induites par les transports publics, permettant la mobilité des individus et communautés, seraient priorisées par rapport à d'autres émissions liées à des transports individuels.

La mise en pratique de cette réflexion commence avec la suppression de produits qui ne sont pas réellement utiles. C'est l'exercice qu'a fait l'entreprise **Mustela** avec la redéfinition de son modèle économique pour permettre l'arrêt de la production et de la commercialisation des lingettes

pour bébés, représentant alors 20% de son chiffre d'affaires. En parallèle, l'entreprise s'efforce de supprimer un maximum d'intrants inutiles comme les emballages. En effet pour promouvoir des systèmes de recharge en substitution aux contenants jetables, Mustela travaille avec ses partenaires pharmaciens et ses concurrents pour développer une offre de vrac. Enfin, l'entreprise est également membre de l'initiative de co-développement au sein de la **B Beauty Coalition** qui réunit des entreprises certifiées B Corp du secteur de la beauté. Elle est aussi impliquée dans le consortium **Pulp in action**, de la Fédération des entreprises de la beauté, pour fédérer des recherches autour de nouveaux matériaux pour développer des flacons sans plastique.

L'exemple de Mustela montre un cheminement sur deux niveaux en matière de réduction des externalités négatives. L'entreprise réduit d'abord les externalités négatives liées à son périmètre *via* la suppression des lingettes pour bébés de son catalogue de produits. Elle franchit ensuite une seconde marche en participant à des initiatives collectives pour favoriser la transition de toute une filière.

Cela implique de questionner la désirabilité des activités, de ce dont nous avons besoin pour vivre en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'organisation et territoire.

B.4. POUR RÉDUIRE CES EXTERNALITÉS À UN SEUIL INCOMPRESSIBLE : LE LEVIER DU RÉCIT ET LA NÉCESSITÉ DE PORTER UNE VISION COMMUNE



« De nombreuses initiatives existent, mais il manque encore une vision commune. Il manquerait un acteur qui permettrait de structurer ces visions à l'échelle de la France. »

Amandine Hersant, Planète Urgence⁹⁵

95. Entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

Faire émerger de nouveaux récits pour réussir les transitions écologiques et sociales, c'est l'un des objectifs que s'est donné l'ADEME⁹⁶. L'Agence identifie la proposition d'imaginaires souhaitables comme un levier clé, qu'elle s'efforce d'actionner *via* la création de scénarios basés sur des modèles économiques, qui recherchent différentes trajectoires de développement en fonction des variables économiques, sociales et environnementales.

Explorant les perspectives des plus pessimistes aux plus optimistes, les scénarios de l'ADEME remplissent plusieurs fonctions, dont celles de faire prendre conscience de l'urgence de changer de modèle, d'aider à planifier pour anticiper les défis à venir, et de mobiliser la société par l'appropriation des récits souhaitables. Cette dernière fonction est permise par la visualisation des bénéfices de certaines actions, qui démontrent que les modèles associés fonctionnent.

D'autres acteurs ont fait de cet objectif le cœur de leurs activités : l'Institut des Futurs Souhaitables, Sparknews, le Collectif Nous Sommes Vivants, etc. C'est notamment la voie qu'emprunte la **Fresque du Climat** et ensuite de nombreuses autres Fresques comme la Fresque de l'Économie Régénérative, la Fresque de la Biodiversité, etc. En optant pour l'approche de « l'électrochoc » de la réalité de la crise climatique, elle implique personnellement le public en suscitant une réflexion sur l'empreinte environnementale à l'échelle personnelle, ainsi qu'à l'échelle de leur organisation.

Le cursus proposé par la **Convention des Entreprises pour le Climat** est un autre exemple intéressant. Les parcours CEC visent selon Éric Duverger, son fondateur, à « rendre irrésistible la bascule de l'économie conventionnelle vers l'économie régénérative d'ici à 2030 ». Cela passe pour lui par quatre dimensions :



*« Premièrement, il faut provoquer un électrochoc chez les dirigeants d'entreprises ;
 Deuxièmement, il faut embarquer l'entreprise vers un nouveau cap : l'économie régénérative. On leur fait comprendre ce que c'est et on leur demande de produire une feuille de route régénérative.
 Troisièmement, il faut faire atterrir la feuille de route : nous accompagnons les alumnis de la CEC, nous les aidons à embarquer leurs équipes, à travailler avec l'écosystème, leur chaîne de valeur, mais aussi leurs concurrents.
 Quatrièmement, il faut proposer une raison d'être d'intérêt général pour réussir la bascule écosystémique. Il faut tisser des liens très forts, vers cette visée régénérative, avec des liens de confiance, pour permettre la bascule. »*

Éric Duverger – Fondateur de la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat)⁹⁷

La CEC facilite la prise de conscience et l'engagement personnel des leaders d'entreprises, tout en adoptant un discours qui se veut pragmatique, puisqu'elle intègre les « enjeux business ». Si la finalité du parcours consiste en une réflexion profonde des dirigeants sur la raison d'être de leur organisation et de ses activités, la construction d'une trajectoire viable économiquement est intégrée dans la réflexion.



« Il ne pourra pas y avoir de changement du modèle économique sans qu'il y ait un changement de mode de pensée, de culture à l'échelle de l'individu. Nous ne pouvons avoir un impact qu'en se mettant soi-même dans une visée régénérative : questionner son rapport au temps, au vivant, à la charge informationnelle, à la robustesse, etc. »

Éric D'Engenières – Directeur des programmes de la Fondation Entreprendre⁹⁸

96. Site internet de l'ADEME, la mission « Faire de la prospective ». « Pour mobiliser les acteurs, il est nécessaire de développer une vision et de dessiner les chemins pour mettre en œuvre la transition écologique. »

97. Entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

98. Entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

C. De la sobriété subie à la sobriété heureuse

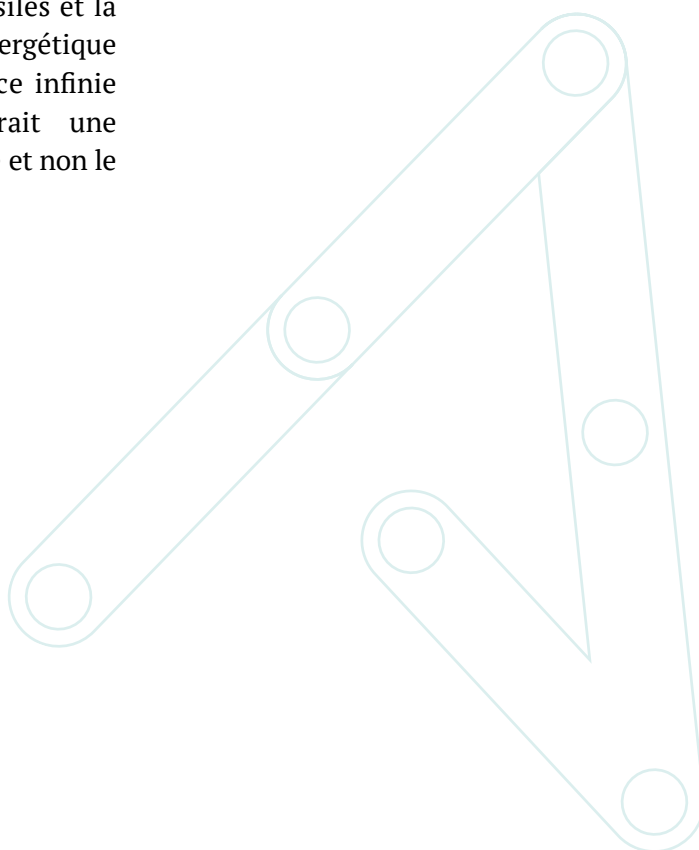
C.1. LA SOBRIÉTÉ CONTRAINTÉ

Les perspectives climatiques, de biodiversité et de ressources naturelles pour 2050 et 2100, telles que projetées par le GIEC, l'IPBES, l'AIE et l'ADEME, dressent un tableau préoccupant. Ces rapports soulignent les limites physiques de la Terre, que nous avons d'ores et déjà largement dépassées. Selon le rapport du GIEC (2023), les émissions mondiales de CO₂ doivent être réduites d'ici 2030 de 45% (par rapport aux niveaux de 2010) pour maintenir un réchauffement proche de 1,5°C. À défaut, le monde se dirigerait vers une augmentation de 2,7°C, voire plus, d'ici 2100, entraînant des bouleversements climatiques sévères (IPCC, 2023). L'IPBES ajoute à cette urgence, mettant en lumière l'extinction massive d'espèces qui menace la résilience même des écosystèmes dont dépendent les sociétés humaines (IPBES, 2019).

Jean-Marc Jancovici, ingénieur cofondateur de Carbone 4 et du Shift Project, a démontré que la diminution des ressources fossiles et l'incapacité à les remplacer efficacement par des sources d'énergies renouvelables conduiront *de facto* à une « sobriété contrainte » (Jancovici, 2019). Cet état ne relève pas, selon lui, d'un choix sociétal mais d'une adaptation forcée par les limites physiques de la planète. La raréfaction des ressources fossiles et la difficulté d'atteindre une efficacité énergétique suffisante rendent le modèle de croissance infinie irréaliste. Ainsi, la sobriété deviendrait une condition imposée par la nature elle-même et non le fruit d'une décision politique ou sociale.

Dans le même esprit, les limites planétaires, telles que définies par Rockström et Steffen (2009), montrent que plusieurs seuils écologiques, comme ceux de l'intégrité de la biosphère et des cycles biogéochimiques, ont déjà été franchis. En l'absence de transformations profondes, les projections pour 2050 suggèrent un monde où les ressources alimentaires, hydriques et énergétiques seront plus difficiles d'accès, augmentant la vulnérabilité des populations humaines (Steffen et *al.*, 2015).

La « sobriété contrainte » décrit ici un état où les sociétés n'ont d'autre choix que de réduire leur consommation de ressources, qu'il s'agisse d'énergie, de matériaux, d'eau, ou d'autres ressources essentielles, en réponse aux crises écologiques et économiques. Elle est marquée par une réduction involontaire de la consommation matérielle et énergétique, engendrée par la diminution des ressources accessibles. Le rapport de l'AIE (2022) prévoit une tension sur les approvisionnements en matières premières stratégiques, comme le lithium et le cobalt, nécessaires à la transition énergétique, renforçant cette idée de contraintes futures.



C.2. VERS LA SOBRIÉTÉ HEUREUSE, SYMBOLE DE RÉSILIENCE ET D'EFFICACITÉ

Si cette « sobriété contrainte » semble inévitable, une transformation vers une « sobriété choisie » et heureuse est toutefois envisageable.

Tim Jackson, dans *Prosperity Without Growth* (2009), propose de réorienter notre définition de la prospérité, en la détachant de la croissance matérielle. Il plaide pour une société dans laquelle le bien-être repose sur la qualité des relations humaines, l'éducation, la santé, et le lien à la nature, plutôt que sur la possession matérielle. Passer à une sobriété choisie implique ainsi de placer le bien-être collectif et la résilience au centre des objectifs de société, en redéfinissant les indicateurs de réussite.

Le Shift Project, think tank cofondé par Jean-Marc Jancovici, plaide quant à lui pour une réorganisation des infrastructures économiques autour de l'efficacité énergétique et de la décarbonation⁹⁹. En réduisant la dépendance aux énergies fossiles et en développant une économie sobre en énergie, il propose une vision de la sobriété qui repose sur des pratiques comme la réduction des déplacements motorisés, l'optimisation des cycles de production et l'allongement de la durée de vie des produits. Cette transition impose de repenser les politiques publiques et les systèmes industriels pour encourager une réduction proactive de la demande en énergie et en ressources.

Dans un autre registre, Pierre Rabhi, agriculteur et philosophe, est l'un des principaux promoteurs de la « sobriété heureuse ». Dans son ouvrage éponyme *Vers la sobriété heureuse* (2010), Rabhi présente la sobriété non comme une contrainte, mais comme une voie vers la liberté et la satisfaction personnelle¹⁰⁰. Pour lui, une vie simple et frugale permet de retrouver un équilibre avec la nature, de se libérer de la dépendance aux biens matériels et de se concentrer sur des valeurs essentielles comme les liens humains et l'harmonie avec l'environnement. Rabhi considère la surconsommation comme une source de stress et d'aliénation, et il appelle à un mode de vie fondé sur l'autosuffisance, l'agroécologie et la reconnexion avec la nature.

La pensée régénérative va au-delà de la réduction de l'impact écologique : elle place le rétablissement des écosystèmes au centre de la vie humaine et réhabilite la co-évolution entre toutes les formes de vie sur Terre. Arne Næss, philosophe et initiateur de l'écologie profonde, insiste dans *Ecology, Community and Lifestyle* (1989) sur l'importance d'une sobriété qui réintègre l'humain dans le réseau de la vie. Sa vision consiste à adopter un mode de vie qui réduit la pression humaine sur la planète et restaure les systèmes naturels. Il ne s'agit pas seulement de consommer moins, mais de vivre dans un équilibre harmonieux avec la nature. Næss prône une approche holistique où chaque action humaine devrait favoriser la diversité écologique et la résilience des écosystèmes.

Ainsi, pour Raworth, la sobriété est un choix collectif qui permet de vivre dans les limites écologiques de la planète tout en assurant une base de bien-être pour chacun. Le cercle intérieur du « donut » représente les besoins essentiels (santé, éducation, énergie de base), tandis que le cercle extérieur incarne les limites planétaires. La sobriété, dans ce modèle, n'est pas une réduction de la qualité de vie, mais une condition pour maintenir cet équilibre, en permettant une prospérité collective qui respecte l'écologie.

Navi Radjou enrichit cette réflexion avec l'idée que **l'innovation frugale peut régénérer plutôt que simplement exploiter les ressources**¹⁰¹. Ainsi, dans ce cadre, la sobriété n'est pas seulement une réduction, mais une façon de générer des solutions durables, en maximisant l'utilisation des ressources naturelles avec intelligence et respect (par exemple : des systèmes agricoles agroécologiques, qui permettent de cultiver en harmonie avec la biodiversité représentent des solutions frugales pour nourrir les communautés tout en restaurant les sols et les écosystèmes).

99. Shift Project. (2022). *Climat, crises : Le plan de transformation de l'économie française*. Paris : Odile Jacob.

100. Rabhi, P. (2010). *Vers la sobriété heureuse*. Paris : Actes Sud.

101. Basu & al. (2013). *Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability*.

3. Générer des impacts positifs – ou une valeur étendue positive nette



« Nous et tous les êtres vivants prospérons en étant les acteurs de la régénération de la planète, un objectif civilisationnel qui devrait commencer et ne jamais cesser. En tant qu'espèce, nous avons pratiqué la dégénérescence, ce qui nous a amenés au seuil d'une crise inimaginable. Pour inverser le réchauffement climatique, nous devons inverser la dégénérescence mondiale. »

Paul Hawken¹⁰²

« Renverser la tendance dégénérative », comme le formule Paul Hawken, implique d'aller plus loin que l'incontournable effort de réduction des impacts négatifs à un seuil incompressible. Un deuxième pilier de la visée régénérative, complémentaire au premier, consiste en la génération d'impacts positifs. L'impact au sens de l'approche régénérative « est centré sur le soin au vivant » et diffère de la vision classique, réparatrice, qu'une entreprise peut avoir de cette notion¹⁰³. La vision « réparatrice » maintient une forme de séparation et de contrôle entre les activités humaines et ses milieux et apporte une certaine tolérance pour leur dégradation, pour peu qu'ils puissent être réparés¹⁰⁴.

A. « Changer de sens » en créant et recréant les conditions favorables à la régénération des milieux



« L'entreprise régénérative vise à produire des impacts positifs nets pour les écosystèmes et les communautés humaines desquels elle dépend et sur lesquels elle agit. »

Christophe Sempels¹⁰⁵

Une entreprise qui s'inscrit dans la visée régénérative s'inscrit par définition dans la recherche de création de bénéfices pour ses parties prenantes, directes et indirectes, humaines ou non humaines.

Rappelant qu'il est nécessaire de prendre soin des écosystèmes avant de vouloir les réparer, Christophe Sempels insiste sur la notion de **positif « net »** car elle rappelle le caractère primordial et indispensable de la réduction, ou mieux de l'évitement de ses impacts négatifs, dans le cadre de la trajectoire vers la régénération. S'il s'agissait uniquement de créer de la valeur positive pour ses parties prenantes, l'organisation serait légitime de se dire « à visée régénérative » en se limitant à compenser ses impacts négatifs par la

génération d'externalités positives. Fondamentalement, la « valeur étendue positive nette » renvoie à une comptabilité basique des impacts : pour être positifs nets, les impacts positifs générés sur tel ou tel paramètre doivent excéder les impacts négatifs générés sur ces mêmes paramètres. Elle permet de balayer les initiatives induites par la seule volonté de compensation. La première étape du processus de création de valeur est la compréhension des milieux vivants pour être capable de créer, ou recréer, les conditions favorables à l'expression de leur potentiel. À l'échelle de l'organisation, il s'agit de comprendre l'ensemble de son périmètre socio-écologique pour créer une valeur étendue positive nette.

102. Hawken P. (2021). *Regeneration: Ending the climate crisis in one generation*.

103. L'Huillier H. (2024). Note préparatoire pour l'IMPACT TANK en vue du SMI 2024 Entreprise régénérative et mesure d'impact.

104. Sempels C., Thuillier B. (2022). *Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative ?*

105. Sempels C., Lumià, (2023). *L'entreprise à visée régénérative : Fondamentaux et exemples de pionniers*.

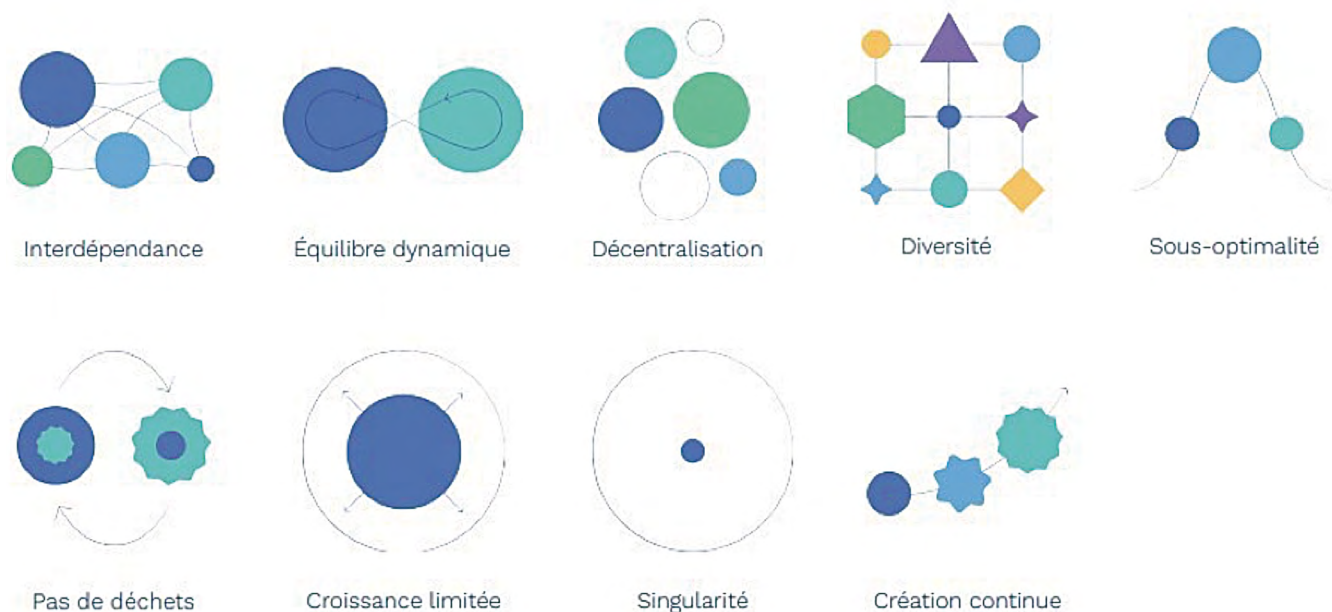
A.1. L'INTÉGRATION DES PRINCIPES DU VIVANT



« Pour nous aider à revenir sur son chemin, la vie nous livre son mode d'emploi »

Christophe Sempels & Bernard Thuillier¹⁰⁶

Figure 17 : Les principes du vivant



Extrait de la formation Lumia Butterfly.

- **Les systèmes dépendent des uns et des autres** : de la même manière, les entreprises ne peuvent se créer et évoluer seules. Chacune a besoin de son écosystème, des fournisseurs aux clients. La reconnaissance de l'interdépendance comme de la réciprocité dans les interactions mène à un équilibre dynamique entre les partenaires, au contraire des relations de dépendance, qui induisent un rapport de force, notamment dicté par la maximisation des intérêts individuels.
- **Un système vivant fonctionne de manière décentralisée** : chaque entité vivante vit et évolue sans ordre et direction provenant d'un point central. Les entités, formes et trajectoires dépendent de multiples critères. La mise en œuvre d'un système décentralisé est encore contre-intuitive dans nos entreprises comprenant une organisation hiérarchique, fonctionnant comme une chaîne de commandement émanant d'un unique organe décisif.
- **La diversité est une condition de la robustesse d'un système vivant** : la diversité permet aux systèmes vivants d'être plus résistants et adaptables face aux perturbations et aux changements de leur environnement. Elle favorise l'innovation, la créativité, la gestion de l'incertitude et la résilience.
- **La sous-optimalité est une condition de la robustesse d'un système vivant** : notre température corporelle est optimale quand elle monte au-dessus de 37°C, mais elle n'augmente qu'en cas d'intrusion d'un virus, le reste du temps elle reste sous-optimale. Dans de nombreux cas, quand l'optimum est atteint, le système craque. Appliqué aux entreprises, le fonctionnement en flux tendu entrave les capacités de faire face aux aléas. Un exemple de robustesse occasionné par le principe de sous-optimalité peut être de favoriser la diversité de ses fournisseurs plutôt que de ne travailler qu'avec un partenaire unique.

106. Sempels C., Thuillier B. (2022). *Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative ?*

A.2. LA PHILOSOPHIE DE L'INNOVATION FRUGALE, À L'ESSENCE DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

La démarche de réduction de l'empreinte environnementale passe aussi par la création de **valeur ajoutée**. L'économie régénérative, comme l'explique Radjou, va au-delà de la simple préservation des ressources. Elle cherche à régénérer ce qui a été dégradé. C'est là qu'intervient l'innovation frugale, en encourageant les entreprises à repenser leurs modèles économiques et à innover de manière à produire des résultats régénératifs avec des ressources limitées.

Nous reprenons ici le levier de l'innovation frugale, consistant à créer des solutions simples, efficaces et économiques en utilisant des ressources limitées, pour introduire la complémentarité de la génération d'impact positif aux processus de réduction des impacts. Popularisé par l'Indien Navi Radjou¹⁰⁷, dans l'optique d'**inciter la réinvention de l'économie**, ce principe consiste à « savoir se débrouiller et trouver des solutions dans des conditions hostiles » **et met l'accent sur la finalité sociale des activités et des pratiques**. Cela s'aligne parfaitement avec les principes de l'économie circulaire, que Navi Radjou identifie comme une stratégie clé pour réduire les émissions et créer des emplois¹⁰⁸.



« L'innovation frugale est un processus d'innovation de conception dans lequel les besoins et le contexte des citoyens du monde en développement sont mis en avant afin de développer des services et des produits appropriés, adaptables, abordables et accessibles pour les marchés émergents. »

Navi Radjou¹⁰⁹

L'exemple de l'**entreprise Interface**, qui transforme ses usines pour qu'elles fonctionnent comme des écosystèmes naturels et produit des dalles de moquette négatives en carbone, est une parfaite illustration de cette convergence. Interface ne se contente pas de réduire son empreinte, elle **cherche à avoir un impact positif net sur l'environnement**.

L'innovation frugale est particulièrement pertinente dans un contexte de raréfaction des ressources, poussant les entreprises à repenser leurs approches pour répondre aux besoins des consommateurs de manière plus accessible et équitable. Radjou, soulignant que les jeunes générations (Y et Z) recherchent des entreprises qui « font plus de bien » que seulement réduire leur impact négatif, affirme que l'innovation frugale permet de répondre à ces attentes en proposant des produits et des services qui **maximisent la valeur sociétale** avec des moyens limités, tout en ayant un impact positif net sur les écosystèmes.

Navi Radjou utilise une analogie avec la forêt pour décrire des entreprises régénératives, qui rejoint également l'essence de l'innovation frugale. Dans une forêt, **chaque élément joue un rôle essentiel pour l'ensemble de l'écosystème**, en maximisant l'efficacité des ressources naturelles disponibles. Les entreprises frugales adoptent une mentalité similaire, cherchant à collaborer, partager des ressources et s'inspirant de la nature pour atteindre des résultats communs afin de concevoir des systèmes qui minimisent l'impact négatif et qui créent de la valeur partagée. Radjou a en effet souvent défendu l'idée que l'innovation frugale n'est pas seulement un impératif économique, mais aussi une solution sociale, en créant des produits et des services abordables qui profitent à tous.

Enfin, l'idée de la « triple régénération » (personnes, lieux, planète) est un prolongement naturel de l'innovation frugale. Dans ce modèle, l'innovation frugale devient une partie intégrante de la régénération sociale et écologique.

107. Radjou N. (2013). *Jugaad Innovation. Redevenons ingénieurs !*

108. Radjou, N. (2023, août 5). *Au-delà de la durabilité, l'entreprise régénératrice* - Harvard Business Review France. HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35282-au-delà-de-la-durabilité-l'entreprise-regeneratrice/>

109. Harvard Business School, (2021). *Comment le jugaad peut reconstruire l'économie post Covid-19 ?*

A.3. L'INGÉNIERIE ÉCOLOGIQUE, OUTIL AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE DES ÉCOSYSTÈMES

L'ingénierie écologique, ou génie écologique, est une discipline qui combine les principes de l'écologie et de l'ingénierie pour concevoir, restaurer (un écosystème trop dégradé peut avoir besoin d'actions restauratives avant de redévelopper ses capacités propres) et gérer des écosystèmes de manière durable. Elle vise à utiliser les processus naturels pour résoudre des problèmes environnementaux, en favorisant la résilience et la fonctionnalité des écosystèmes¹¹⁰. Le **génie écologique** est défini dans le Journal Officiel du 18 août 2015 comme une « *conduite de projets qui, dans sa mise en œuvre et son suivi, applique les principes de l'ingénierie écologique et favorise la résilience des écosystèmes* ».

L'ingénierie écologique s'inscrit dans une approche restaurative en proposant des solutions qui non seulement minimisent les impacts négatifs, mais contribuent activement à la restauration des écosystèmes. Par exemple, des initiatives telles que la restauration des zones humides ou la réhabilitation des sols dégradés illustrent comment l'ingénierie écologique peut soutenir et s'articuler avec une économie régénérative en rétablissant les fonctions écologiques essentielles.

L'ingénierie écologique s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux :

- 1 **Utilisation des processus naturels** : S'appuyer sur les mécanismes écologiques existants pour concevoir des solutions durables.
- 2 **Conception systémique** : Considérer les écosystèmes dans leur ensemble, en tenant compte des interactions complexes entre les différentes composantes.
- 3 **Résilience et adaptabilité** : Favoriser la capacité des écosystèmes à résister et à s'adapter aux perturbations.
- 4 **Participation des parties prenantes** : Impliquer les communautés locales et les acteurs concernés dans la conception et la mise en œuvre des projets.
- 5 **Évaluation et suivi** : Mettre en place des mécanismes pour évaluer l'efficacité des interventions et ajuster les stratégies en conséquence.

L'ingénierie écologique a été mobilisée pour restaurer des zones humides du Cotentin et du Bessin en France. Les zones humides avaient été dégradées par le drainage agricole intensif, mettant en péril la biodiversité et la régulation hydrologique. Le projet a été mené par le Conservatoire du Littoral, avec le soutien de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie et des agriculteurs locaux. En restaurant les niveaux d'eau naturels et en réintroduisant des plantes autochtones, le projet a réduit les inondations, amélioré l'habitat pour les oiseaux migrateurs et renforcé la séquestration de carbone dans les sols¹¹¹.

À l'international, le génie écologique a par exemple été utilisé en Inde au Rajasthan. Dans cette région sujette à la désertification, le projet a été mené par la Fondation Tarun Bharat Sangha, en partenariat avec des agriculteurs locaux et des experts en agroforesterie. Les actions ont consisté à planter des arbres dans des champs cultivés et à réintroduire des techniques traditionnelles de capture de l'eau de pluie. Ces pratiques ont permis d'augmenter la productivité agricole, de restaurer la santé des sols et de stabiliser les communautés rurales¹¹².

110. Blouin, M. (2014). Définir l'ingénierie écologique : quels enjeux. *Sciences Eaux & Territoires*, (2), 1-8. Disponible sur : https://www.genieecologique.fr/sites/default/files/documents/biblio/blouin_2014_quae.pdf

111. *Ibid.*

112. Agarwal, A., & Narain, S. (1997). *Dying Wisdom: The Rise, Fall and Potential of Traditional Water Harvesting Systems in India*. New Delhi: Centre for Science and Environment. Disponible sur : <https://www.cseindia.org>

A.4. L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

L'écologie industrielle est une discipline qui analyse les flux de matière et d'énergie au sein des systèmes industriels, en s'inspirant du fonctionnement des écosystèmes naturels. Elle vise à optimiser l'utilisation des ressources, à minimiser les déchets et à créer des synergies entre les entreprises pour améliorer leur performance environnementale. Cette approche systémique considère les industries comme des écosystèmes interconnectés, où les sous-produits d'une entreprise peuvent devenir les ressources d'une autre, favorisant ainsi une économie circulaire.

L'écologie industrielle joue un rôle clé dans l'économie régénérative en transformant les modèles de production et de consommation. En intégrant des pratiques telles que la symbiose industrielle, elle permet de réduire l'extraction de ressources vierges, de diminuer les émissions de gaz à effet de serre et de restaurer les écosystèmes dégradés. Par exemple, la mise en place de réseaux d'échange de chaleur ou de matières entre entreprises contribue à la régénération des ressources naturelles et à la résilience des systèmes économiques.

Le parc industriel de Kalundborg au Danemark est souvent cité comme un exemple emblématique d'écologie industrielle. Dans ce parc, plusieurs entreprises collaborent pour échanger leurs flux de matières et d'énergie (voir figure 5). Par exemple, la vapeur excédentaire produite par une centrale électrique est utilisée par une raffinerie voisine, tandis que les cendres volantes sont employées dans la production de ciment. Cette symbiose industrielle a permis de réduire significativement les déchets et les coûts énergétiques, tout en diminuant l'empreinte environnementale des entreprises participantes.



A.5. L'AGROÉCOLOGIE ET L'AGROFORESTERIE

Les pratiques d'agroécologie, d'agroforesterie et de régénération offrent une alternative au paradigme agricole et sylvicole dominant en rétablissant les conditions propices à la régénération des milieux naturels. Contrairement à l'agriculture intensive, qui simplifie les écosystèmes et épuise les ressources, ces approches adoptent une vision systémique, intégrant arbres, cultures et biodiversité pour restaurer les fonctions écologiques essentielles. Par exemple, l'agroforesterie associe productions arboricoles et agricoles, réduisant les intrants et préservant les habitats écologiques, contribuant ainsi à la transition agro-alimentaire¹¹³.

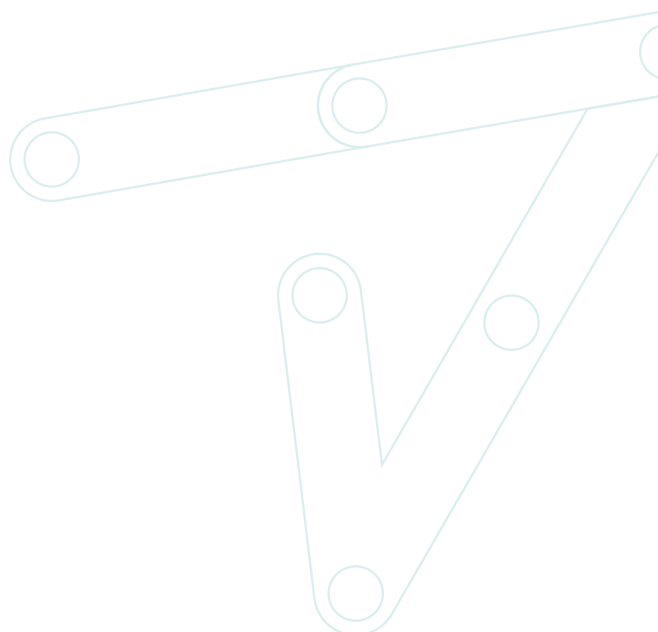
En favorisant la diversité biologique et la santé des sols, ces pratiques renforcent la résilience des systèmes agricoles face aux changements climatiques et aux pressions anthropiques. L'agroécologie, en particulier, vise à déterminer les conditions de durabilité d'une agriculture productive, capable de produire des rendements élevés tout en minimisant les impacts environnementaux et socio-économiques négatifs des technologies modernes¹¹⁴.

De plus, l'agroforesterie, en intégrant l'arbre dans l'environnement de production, s'inspire du modèle de la forêt pour créer des systèmes agricoles durables.

Ces approches participent également à la séquestration du carbone et à la conservation de l'eau, contribuant ainsi à l'atténuation du changement climatique et à la restauration des cycles hydrologiques. Par exemple, la régénération naturelle assistée permet la formation de haies en enclenchant un processus naturel de successions végétales, ce qui favorise la séquestration du carbone et la conservation de l'eau (Association Française d'Agroforesterie, 2022). En rétablissant les équilibres écologiques, elles offrent une voie vers une agriculture plus durable et respectueuse de l'environnement.

Le Groupe Bel, connu pour ses marques La Vache qui rit et Babybel, a été un des acteurs pionniers de l'agroalimentaire à s'engager dans des pratiques agroécologiques et d'agroforesterie pour renforcer la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement laitière. En partenariat avec WWF France depuis plus de dix ans, Bel a mis en place des initiatives visant à réduire l'empreinte carbone de ses activités et à promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Par exemple, le Groupe travaille sur la préservation des tourbières, des écosystèmes essentiels pour la séquestration du carbone, la biodiversité et la gestion des ressources en eau.

Récemment, Bel a lancé une alliance internationale pour promouvoir l'agriculture régénératrice, impliquant divers acteurs tels que fournisseurs, coopératives et distributeurs. Cette initiative vise à restaurer la biodiversité, régénérer les sols et lutter contre le changement climatique grâce au partage d'expériences et à la co-création de solutions innovantes. Coconstruite avec le WWF France et Earthworm Foundation, cette approche s'appuie sur un référentiel global et des projets pilotes déployés aux États-Unis, au Portugal et en France. L'alliance y adopte une vision écosystémique intégrant des dimensions environnementales, sociales et économiques pour une transition agricole durable et résiliente¹¹⁵.



113. Dufumier Marc (2023), « L'agroécologie peut-elle nous sauver ? », in Philippe Boursier et Clémence Guimont (dir.), *Écologies. Le vivant et le social*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2023, 624 p.

114. Léger, F. (2015, avril). *L'agroécologie : Fondements, définitions, déclinaisons*. Journées FRCIVAM, Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural (CIVAM), Angers, France. Disponible à HAL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01559714>

115. Groupe Bel. (s.d.). *L'alliance Bel pour l'agriculture régénératrice*. Consulté le 8 décembre 2024, à l'adresse <https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/agriculture-regeneratrice/lalliance-bel-pour-lagriculture-regeneratrice/>

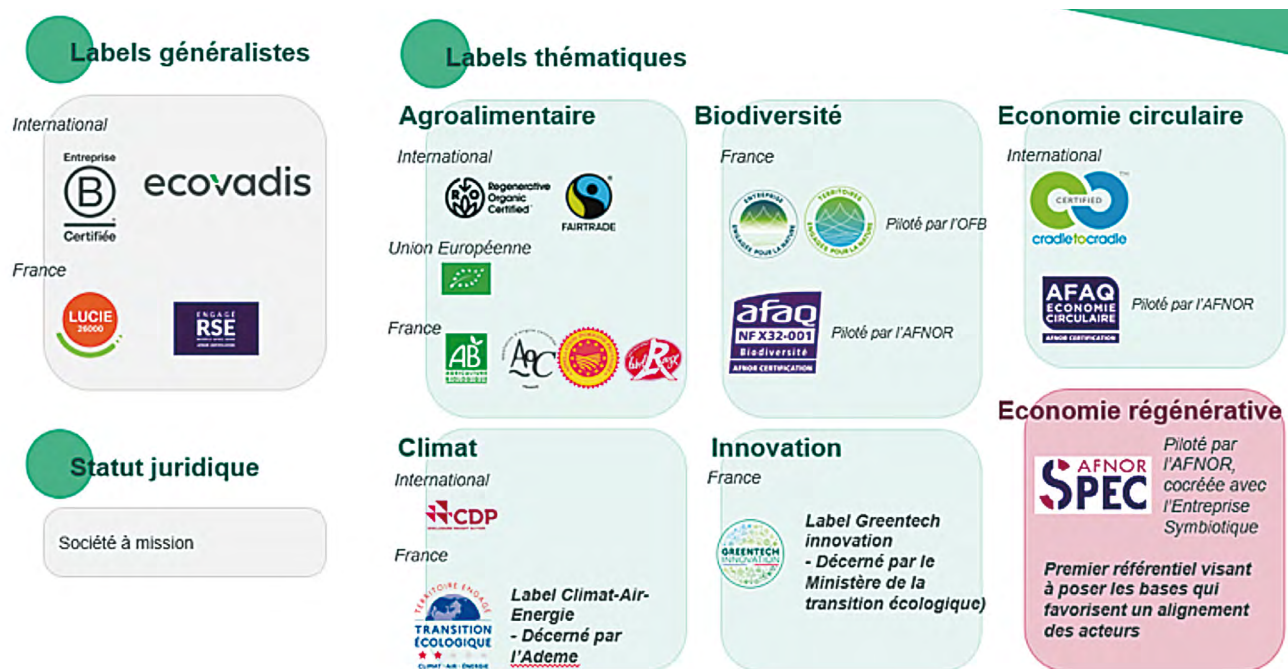
B. Comment inciter davantage d'acteurs à se positionner dans une optique d'impact positif net

B.1. DES OUTILS D'ÉVALUATION VOLONTAIRE

Des cadres et référentiels volontaires ont émergé ces dernières années pour encourager les organisations à orienter leurs activités vers un impact positif. Ils constituent essentiellement des cadres pour **l'évaluation volontaire** des organisations.

Un des premiers enjeux est la **lisibilité de l'univers des certification, labels, normes et statuts**.

Figure 18 : Les cadres d'engagement volontaire sont multiples et concernent différents secteurs d'activités



NB : Ce panorama n'est pas exhaustif, il vise à montrer la multiplicité et la diversité des cadres d'engagement existants

Source : Impact Tank

■ LA CERTIFICATION INTERNATIONALE « CRADLE TO CRADLE » (C2C), UNE DÉMARCHE QUI NE CONSISTE PAS SEULEMENT À « FAIRE MOINS MAL »

La certification est décernée par l'entreprise Cradle to Cradle Products Innovation Institut, pour encourager le développement de pratiques circulaires. L'intitulé de la certification est inspiré du livre publié en 2002 « Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things » de Michael Braungart, chimiste allemand et William McDonough, architecte américain, dans lequel ils créent ce terme. Ils proposent un cadre conceptuel pour générer un **impact positif dès la conception d'un produit**.

Dans cet ouvrage, les deux auteurs proposent de mêler conception et science afin de pouvoir éliminer la notion de gaspillage des ressources. L'objectif du Cradle to Cradle est de promouvoir la réutilisation des matières premières tout au long du cycle de vie d'un produit afin de créer des **cercles vertueux** de production durable. Ce modèle s'oppose au fonctionnement économique « cradle to grave » (du berceau à la tombe) d'un cycle linéaire, contribuant à l'épuisement des ressources et à l'accumulation des déchets.

Figure 19 : Les cinq piliers d'analyse pour l'obtention de la norme produit Cradle to Cradle (C2C)



Le label consacre également le **principe d'amélioration continue** puisque pour renouveler la labellisation C2C d'un produit, l'entreprise doit démontrer son amélioration.

■ L'AFNOR SPEC SUR LA RÉGÉNÉRATION, LES PRÉMICES D'UNE NORMALISATION DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE EN FRANCE

L'AFNOR SPEC vise à fournir un cadre de référence pour les pratiques régénératives, afin de guider les entreprises, les collectivités et les individus vers des modèles économiques plus durables et résilients.

Le référentiel de l'AFNOR SPEC Économie régénérative propose une logique progressive : « Devenir une organisation contribuant à une économie régénérative ne se décrète pas »¹¹⁶. Pour opérationnaliser cette notion de trajectoire, le référentiel met en avant **10 dimensions** :

- **Cinq dimensions adaptées de l'étude de Hahn et Tampe¹¹⁷ :**
 - Relation avec l'écosystème,
 - Sens du lieu,
 - Orientation temporelle,
 - Stratégie économique,
 - Raison d'être.
- **Cinq dimensions inspirées des dimensions constitutives du Doughnut design for Business¹¹⁸ :**
 - Production et aménagement,
 - Gouvernance,
 - Répartition de la valeur,
 - Modèles de développement et économique,
 - Modèles de financement.

Ce référentiel identifie les leviers et accélérateurs pour contribuer à une économie régénérative ainsi que les pratiques incompatibles ou « freins »¹¹⁹.

116. AFNOR SPEC 2315, Économie Régénérative. (2024).

117. Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>

118. D'après la théorie de Kate Raworth, élaborées par le groupe de travail AFNOR SPEC.

119. Pour davantage d'informations, consulter le document de référence publié en octobre 2024, accessible via ce lien : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2315/aspec-economie-regenerative/fa209119/426267>

B.2. L'ENCADREMENT DE L'IMPACT, VERS L'ENCADREMENT DU « POSITIF » ?



« Les normes volontaires peuvent être utilisées pour mesurer certains impacts, mais en soi ce n'est pas suffisant pour dire : je suis une entreprise régénérative. »

François de Cambiaire¹²⁰

Comme nous venons de le voir dans la partie précédente, les normes qui prennent en compte l'impact positif sont multiples, mais n'ont pas d'opposabilité juridique. Il n'existe pas de levier pour remettre en cause les engagements prônés par les entreprises, autre que par l'organisme octroyant la certification. Ces outils constituent des cadres permettant de mesurer, mais ne constituent en rien une norme obligatoire qui résulterait d'une loi.

■ LA DÉNOMINATION « ENTREPRISE À IMPACT » EST ENTRÉE DANS LE LANGAGE COURANT EN FRANCE, MAIS NE FIGURE PAS ENCORE DANS LE CHAMP JURIDIQUE

La dénomination « entreprise à impact » est de plus en plus répandue en France. En témoigne la publication d'une infographie de Bpifrance Le Hub et France Digitale présentant les 727 startups françaises dites « à impact »¹²¹, ou encore la qualification de « licornes à impact » de la French Tech, reprise notamment par le Mouvement Impact France¹²².

Or, si cette dénomination ne dispose encore d'aucun fondement juridique, des militants – dont des dirigeants d'entreprises françaises comme la Maif ou le groupe LeBonCoin, au travers du « **Manifeste pour l'économie de demain** »¹²³ – réclament la création d'un statut juridique contraignant. Ce dernier permettrait l'encadrement d'un accès facilité à des financements ou l'allègement de charges.

Les défenseurs de la création d'un statut juridique de l'entreprise à impact saluent les avancées de l'introduction du statut de société à mission par la loi Pacte¹²⁴, mais pointent l'absence de mesures incitatives qui permettraient de promouvoir une nouvelle économie. Le rapport Bris Rocher sur l'évaluation de la loi Pacte mandaté par Bercy conclut en effet que le basculement espéré de l'économie par l'engouement pour de nouveaux modèles économiques n'a pas eu lieu : « *Peu d'ETI ou de grands groupes ont franchi le pas de la société à mission, et si la moitié des sociétés du CAC 40 a défini sa raison d'être, peu l'ont inscrite dans leurs statuts* »¹²⁵.

120. Propos issus de l'interview réalisée dans le cadre de cette étude de François de Cambiaire, avocat chez Seattle Avocats (droit de l'environnement, responsabilité des organisations, etc.).

121. Bpifrance Le Hub et France Digitale. (2021) Infographie : 727 startups françaises à impact construisent l'économie de demain.

122. Mouvement Impact France. (2024). *Licornes à Impact : vers une valorisation globale de la valeur créée par les entreprises*.

123. Pour davantage de détails, voir le « Manifeste de l'économie de demain » : <https://www.manifeste-economie-de-demain.fr/>

124. Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE.

125. Rapport dirigé par Bris Rocher, PDG du Groupe Rocher. (2021) *Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*. (Citation issue de la page 7).

■ UNE RÉGLEMENTATION, FRANÇAISE ET EUROPÉENNE, HISTORIQUEMENT CONSTRUITE AUTOUR DU DOGME « NE PAS CAUSER DE DOMMAGES »

Les textes réglementaires sont aujourd'hui concentrés sur la réduction et la maîtrise des externalités négatives. La réglementation étant aujourd'hui plutôt portée sur l'approche classique « ne pas causer de dommages », l'essentiel des réglementations vise la réduction de l'impact négatif.

En effet, l'avocat en droit public de l'environnement, François de Cambiaire, explique qu'en droit il est aujourd'hui seulement possible de **parler d'impact positif pour les questions de réparation autour des préjudices écologiques**¹²⁶.

Depuis 2016 en France¹²⁷, le préjudice écologique est intégré dans le code civil, dans le droit de la responsabilité civile. Si cela permet la **prescription d'actions de réparation** (mise en œuvre d'une dépollution, actions de remise en état d'un lieu dégradé), l'encadrement de l'impact positif n'intervient **que lorsque qu'une dégradation jugée majeure** a eu lieu.

■ CONTRE LE GREENWASHING : L'ENCADREMENT DES ALLÉGATIONS ENVIRONNEMENTALES SERAIT UN PREMIER PAS POUR FIABILISER LES COMMUNICATIONS AUTOUR DE L'IMPACT POSITIF

La lutte contre les allégations environnementales trompeuses dessine les premiers pas de l'encadrement de l'impact positif au niveau européen, avec la Directive dite « **Green Claims** »¹²⁸. Dans un double objectif de lutte contre le *greenwashing*, permis notamment par le **vide juridique autour de la définition d'un cadre commun de l'impact positif**, et de responsabilité vis-à-vis du consommateur, l'Union européenne engage les États membres à réguler les informations sur les garanties de durabilité promulguées par les entreprises sur leurs produits.

■ UN CADRE RÉGLEMENTAIRE STRUCTURANT À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE POUR ALLER VERS DES IMPACTS POSITIFS

Les cadres réglementaires européens tels que la **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**, la **Taxonomie verte** et la **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)** jouent un rôle clé dans la transformation des modèles économiques vers un impact positif net.

La CSRD, entrée en vigueur en 2022, imposera à terme à 50 000 entreprises européennes, de publier des informations détaillées sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En introduisant la notion de double matérialité, elle permet aux parties prenantes d'évaluer tant les effets des entreprises sur leur environnement, que les risques ESG pour leurs activités. Cet effort de transparence harmonisée, fondé sur les normes de durabilité de l'EFRAG, favorise une gestion proactive des risques et différencie les entreprises engagées sur les marchés internationaux. En **incluant également les impacts positifs dans le reporting**, la CSRD ambitionne de devenir un outil de transformation, bien qu'elle soit essentiellement perçue comme un instrument de conformité réglementaire.

Selon les économistes Odoabaša et Marošević, la directive contribue à réduire les asymétries

126. Entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

127. Loi sur la reconquête de la biodiversité de 2016.

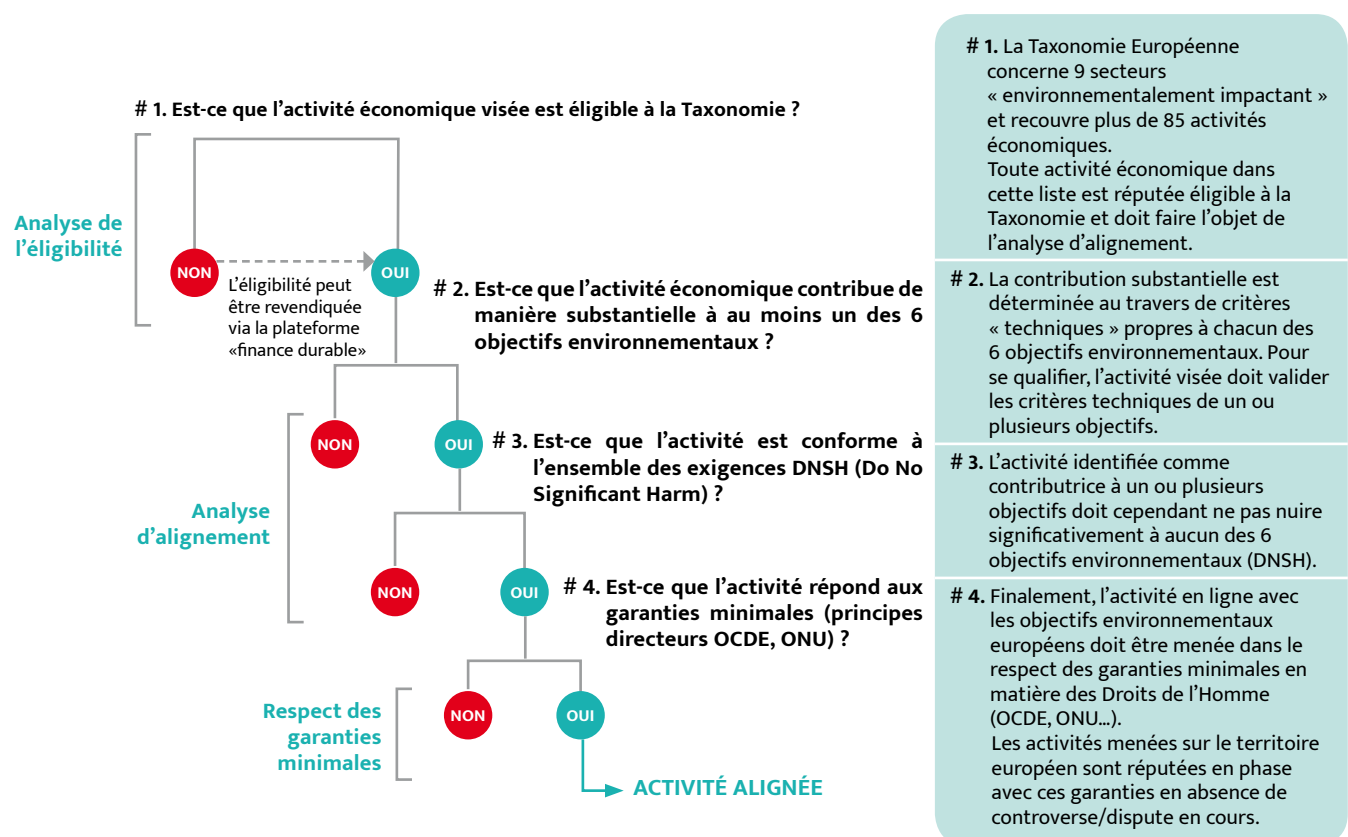
128. Directive 2024/825 du parlement européen et du conseil du 28 février 2024 modifiant les directives 2005/29/CE et 2011/83/UE pour donner aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte, grâce à une meilleure protection contre les pratiques déloyales et grâce à une meilleure information.

d'information sur les marchés financiers et à orienter les flux de capitaux vers des investissements durables¹²⁹. Ils estiment que la CSRD pourrait jouer un rôle clé dans l'alignement des entreprises sur les objectifs du Pacte Vert européen et de l'Accord de Paris, tout en renforçant leur résilience face aux risques environnementaux et sociaux. Cependant, les auteurs soulignent également les défis, notamment les coûts administratifs accrus et la complexité de la collecte de données tout au long des chaînes de valeur. Par ailleurs, la CSRD pourrait n'être qu'un exercice de transparence si elle n'est pas accompagnée d'une transformation réelle des pratiques. La directive, bien qu'indispensable, reste tributaire de la volonté des entreprises et des régulateurs de dépasser la simple conformité pour intégrer durablement les enjeux ESG dans leur stratégie.

La **Taxonomie verte** constitue quant à elle une **petite révolution**. Adoptée en 2020 et entrée en vigueur début 2022, elle est un outil de classification des activités économiques qui doit permettre aux acteurs

financiers de comprendre ce que sont des activités « durables » sur le plan environnemental. Elle offre une grille de lecture unique pour identifier les activités économiques alignées avec les objectifs climatiques et environnementaux européens¹³⁰. Mais le véritable changement qu'a apporté cette directive et qui la rend révolutionnaire, c'est le fait que l'alignement des activités économiques à la Taxonomie soit subordonnée au fait qu'il existe un **critère de contribution substantielle à l'un des six objectifs environnementaux** (Figure 20). Ainsi, il ne s'agit plus seulement, pour les activités économiques « d'éviter de faire trop de mal » (principe de *Do No Significant Harm*), mais d'apporter un réel effet positif. Ce texte nous dit donc qu'une activité est durable si et seulement si elle n'a aucun impact négatif significatif et qu'elle a par ailleurs un impact positif significatif. En ce sens, **la Taxonomie verte, même si elle est imparfaite et surtout incomplète, pose les bases d'une économie plus durable, à impact, en chemin vers la visée régénérative.**

Figure 20 : Taxonomie verte - Réalisation de l'analyse d'éligibilité et d'alignement



129. Odoabaša, R., & Marošević, K. (2023). *Expected Contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the Sustainable Development of the European Union*. EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC).

130. Commission Européenne. (2021). *Taxonomy Report: Financing a Sustainable Economy*.

La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), adoptée en 2024, vient harmoniser les obligations des grandes entreprises en matière de droits de l'homme et d'impacts environnementaux à travers l'UE, créant ainsi un cadre uniforme que toutes les entreprises doivent suivre sur l'ensemble de leurs chaînes de valeur. La CSDDD représente une révolution majeure pour les entreprises en redéfinissant leurs responsabilités juridiques et stratégiques¹³¹. Elle « durcit » notamment le concept de diligence raisonnable (*due diligence*) en matière de droits de l'Homme, tel que développé dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, en le rendant juridiquement contraignant. Ce cadre devrait transformer la gouvernance d'entreprise, favoriser la durabilité dans les chaînes d'approvisionnement et renforcer la compétitivité grâce à une gestion proactive des risques¹³². Surtout, la CSDDD positionne les entreprises comme promoteurs actifs de la durabilité globale¹³³. Cela signifie que les grandes entreprises jouent désormais un rôle de leadership positif en matière de respect des droits de l'Homme et d'objectifs environnementaux qui doit les conduire à une certaine exemplarité.

Ensemble, ces réglementations façonnent un écosystème normatif qui transforme les contraintes réglementaires en opportunités stratégiques pour les entreprises. Les bénéfices sont multiples : une attractivité accrue des financements verts, une meilleure résilience face aux défis climatiques et une compétitivité renforcée pour les entreprises européennes sur la scène mondiale, mais aussi potentiellement la valorisation des impacts positifs et tangibles. À titre d'exemple, la Commission Européenne estime que la Taxonomie verte pourrait orienter jusqu'à 320 milliards d'euros d'investissements annuels d'ici 2030. Ce cadre structurant positionne l'Europe comme un leader de la transition écologique, tout en consolidant les liens entre acteurs publics, entreprises et société civile.

Ces réglementations issues du Green Deal constituent surtout les **premières pistes vers un changement de paradigme** pour les entreprises européennes, leur permettant de se saisir de ces textes comme d'une opportunité de transformation positive.



131. De Saint-Affrique, D., Saidane, D. (2024). How to Apply Sustainable Finance? The Smart Law Approach. In: Roszak, S., Sandu, R. (eds) Integrated Thinking For Long-Term Value Creation. Palgrave Studies in Accounting and Finance Practice. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58273-8_4

132. Kirchhoff, K. R., Niefünd, S., & von Pressentin, J. (2024). CSRD: The Revision of the Non-Financial Reporting Directive. Dans *ESG: Sustainability as a Strategic Success Factor* (pp. 45–57). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45831-7_5

133. Touw, N. (2024). *The CSDDD: Beyond remedies in civil litigation?* Academy of European Law. European Society of International Law Paper. AEL 2024/25 Disponible à https://cadmus.eui.eu/atmire/bitstream/1814/77305/1/AEL_2024_25.pdf

4. Contribuer à un changement systémique par une approche systémique

Pour s'inscrire dans une visée régénérative, il est crucial de réfléchir à l'entreprise en **interaction avec son écosystème** pour comprendre la manière dont elle régénère des ressources, économiques, environnementales et sociales. L'économie circulaire est un bon exemple pour mettre en avant cette **approche systémique** : **chaque entreprise ne régénère pas à elle seule, mais la chaîne des entreprises** œuvrant dans l'économie circulaire permet de convertir des déchets en ressources.

A. Comment co-évoluer avec le vivant, dans une dynamique de renforcement mutuel ?

A.1. COMPRENDRE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE : ADMETTRE LA COMPLEXITÉ DU RÉEL

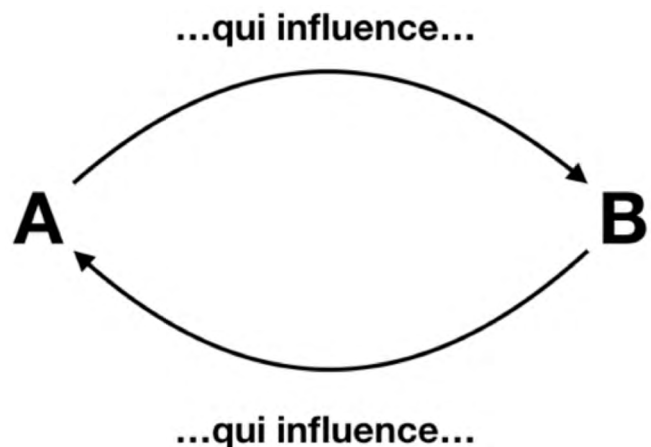
La notion de « changement systémique » trouve sa source dans la pensée systémique, un vaste champ de recherche interdisciplinaire apparu il y a près d'un siècle et accéléré à partir des années 1960. Ses grands théoriciens proviennent de disciplines variées : **la biologie avec Ludwig von Bertalanffy, la sociologie avec Niklas Luhmann, l'informatique avec Jay Forrester** ou encore **les sciences de l'environnement avec Donella Meadows**.

Donella Meadows est en effet une pionnière de la pensée systémique. Nous pouvons reprendre sa métaphore de la **baaignoire** pour illustrer ses concepts clés. Cette image simple aide à comprendre comment les systèmes fonctionnent, comment les flux et les stocks interagissent, et comment les actions peuvent entraîner des conséquences sur le long terme. Elle explique l'existence de **boucles de rétroaction**, mécanismes par lesquels les systèmes s'autorégulent. La boucle de rétroaction traduit un lien de cause à effet entre deux phénomènes, un lien d'influence entre deux variables.

Dans le contexte de la baignoire, le débit d'eau sortant du robinet alimente le stock d'eau de la baignoire, faisant ainsi augmenter le niveau de l'eau. On parle de **rétroaction positive** puisque l'augmentation d'une variable (le débit d'eau) cause l'augmentation de l'autre variable (le niveau de l'eau). Dans un contexte environnemental, une boucle de rétroaction positive serait le réchauffement climatique qui fait fondre les glaces polaires, réduisant ainsi l'albédo terrestre (réflexion de la lumière solaire) et augmentant encore plus le réchauffement.

Les boucles de rétroaction sont importantes pour appréhender le caractère **complexe** des systèmes et les interconnexions sous-jacentes.

Figure 21 : Une boucle de rétroaction est l'influence mutuelle entre 2 phénomènes (ou plus)



Source : Antiguidé, Cyrille Tassart.

Dans le cadre de la sollicitation du Club de Rome, qui conduira au rapport « Halte à la Croissance », Donella Meadows et Jay Forrester introduisent les « points d'appui » pour évoquer les leviers d'influence, d'évolution ou de changement, d'un système.



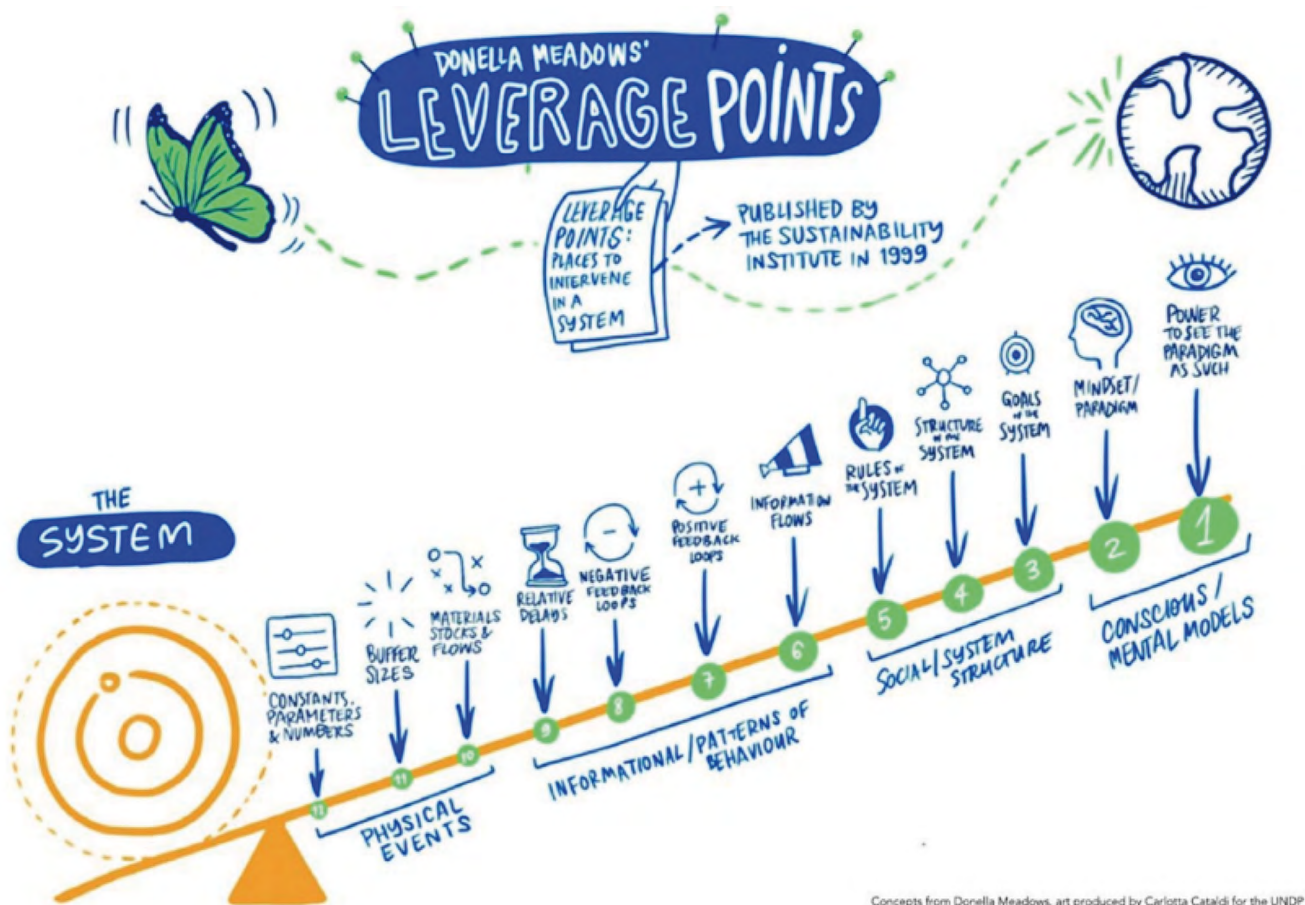
« Les endroits du système où un petit changement peut entraîner une transformation majeure du comportement. »

Jay Forrester¹³⁴

À travers un modèle informatique, Jay Forrester a montré comment les grands problèmes mondiaux — la pauvreté et la faim, la destruction de l'environnement, l'épuisement des ressources, la détérioration urbaine, le chômage — sont liés à la croissance, démographique et économique. Ainsi, le point d'appui fondamental pour résoudre ces grands problèmes serait le ralentissement de la croissance. Jay Forrester insiste sur le fait que les comportements **d'un système complexe sont très souvent contre-intuitifs**.

En 1997, Donella Meadows identifie plusieurs points d'appui (ou « points de levier »), qu'elle qualifie selon leur capacité d'impact. Ces points de leviers sont les lieux d'interventions dans un système pour en modifier la structure.

Figure 22 : Les points d'appui théorisés par Donella Meadows



134. Cité dans le rapport de l'IMPACT TANK, « Changer le système ».

Le changement systémique constitue une rupture dans l'équilibre d'un système. En quelques mots, s'inscrire dans une démarche systémique c'est étudier ce qui fait système : un ensemble d'éléments qui forment un tout ayant des propriétés et des comportements propres¹³⁵. Une démarche systémique implique d'admettre qu'un problème ne fait pas l'objet d'une unique cause.



« S'attaquer aux symptômes est essentiel, mais ne suffit pas pour tarir le problème à la source. Il n'empêche pas les symptômes de réapparaître. »

Ashoka¹³⁶

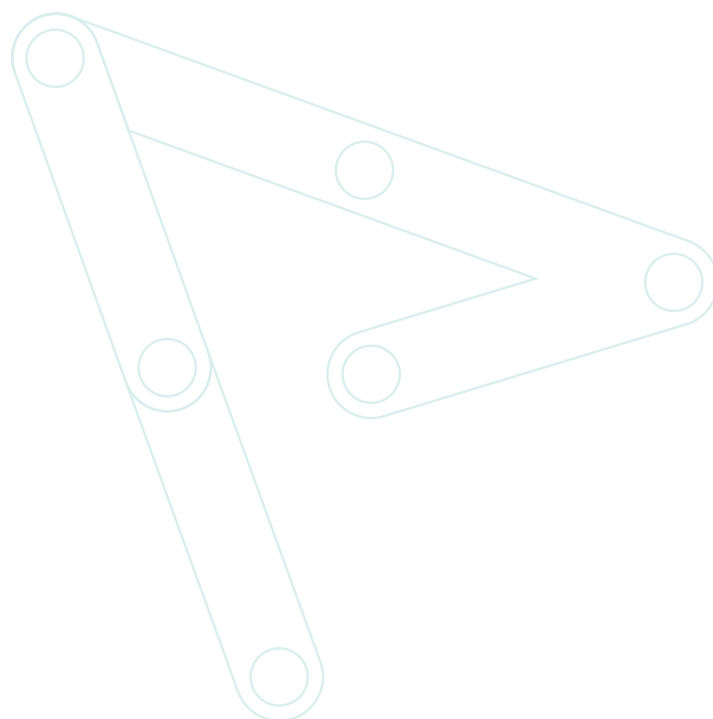
■ L'EXEMPLE DE L'ACTION DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL POUR ILLUSTRER LA LOGIQUE SYSTÉMIQUE : NE PAS SE CONTENTER DE RÉDUIRE LE PROBLÈME DE LA FAIM

Les méthodes d'intervention du Programme Alimentaire Mondial (PAM) de l'agence des Nations unies peuvent illustrer les fondements d'une approche systémique. En effet, l'objectif principal du PAM est la lutte contre la faim et l'insécurité alimentaire. La mission de l'agence porte historiquement sur une aide d'urgence. Néanmoins, son action s'est également développée autour du renforcement de la résilience et de la durabilité des communautés.

En effet, le PAM poursuit, parallèlement à la fourniture d'une aide alimentaire dans les situations d'urgence, des travaux avec les communautés locales pour améliorer la nutrition des populations sur le long terme. Ces actions visant à renforcer la « résilience » aux chocs causés par les conflits ou les extrêmes climatiques portent également sur des sujets indirectement liés comme : la réhabilitation des sols, la fourniture d'assurances aux petits agriculteurs, la mise en place de programmes d'alphabétisation ou encore l'accompagnement à la gestion de programmes d'alimentation scolaire.

Cette logique systémique de l'approche du PAM a été récompensée par un Prix Nobel de la Paix en 2020. Le Comité Nobel a récompensé sa capacité d'action multi-acteurs, en lien avec les gouvernements, les institutions et les communautés des zones d'intervention, en faisant valoir que le besoin de solutions multilatérales est crucial.

En réponse, le directeur général du PAM, l'Américain David Beasley ajoute que « *le seul moyen d'en terminer avec la faim, c'est de mettre fin aux conflits* », reconnaissant alors le conflit comme cause de la faim, et non comme seule conséquence¹³⁷.



135. Chaire Philanthropique de l'ESSEC, Gautier A. (2023). Le changement systémique, enjeu majeur pour la philanthropie au XXI^e siècle.

136. Ashoka (2024). Rapport d'activité 2023.

137. Le Monde. (2020). Le prix Nobel de la paix décerné au Programme alimentaire mondial des Nations unies.

■ L'EXEMPLE DE LA PERMAENTREPRISE, UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE AU-DELÀ DU DOMAINE AGRICOLE

La permaculture, théorisée dans les années 1970, s'inspire des systèmes vivants pour concevoir des pratiques agricoles durables. En respectant des principes tels que la diversité des cultures, elle favorise les synergies et la productivité naturelle.



« En permaculture on sort de la gestion linéaire pour mélanger des variétés qui se protègent mutuellement et co-évoluent. En entreprise, il ne faut donc plus penser en silo mais en projet, ce qui amène robustesse et résilience. »

Thomas Breuzard,
Directeur permaentreprise chez Norsys, Membre du Regen Ecosystem

La permaculture a inspiré le développement du modèle de la « **permaentreprise** », théorisée par Sylvain Breuzard, PDG fondateur de Norsys (également labellisée B Corp et reconnue comme société à mission)¹³⁸.

Comme le modèle permaculturel, la permaentreprise repose sur trois principes éthiques indissociables :

- 1 Prendre soin des humains,
- 2 Prendre soin de la terre,
- 3 Fixer des limites et partager les surplus.

La permaentreprise se soucie de la permanence des ressources et adopte une fine observation de la nature et de ses interactions.

Figure 23 : Illustration de la permaentreprise d'Étienne Appert



Source : site «permaentreprise.fr».

138. Breuzard S. (2021) *La permaentreprise : un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture.*

A.2. FAIRE DE LA COÉVOLUTION BASÉE SUR LA COOPÉRATION UN LEVIER AU SERVICE DE L'IMPACT COLLECTIF

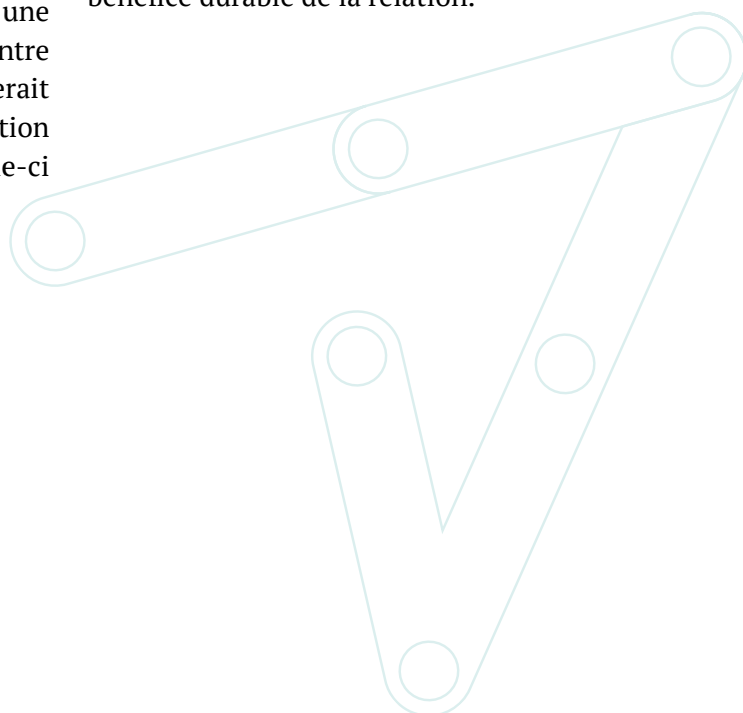
Christophe Sempels affirme qu'une entreprise « *deviendra véritablement régénérative quand elle créera les conditions permettant à ses systèmes et sous-systèmes socio-écologiques de prospérer, ce qui lui permettra de prospérer en retour* »¹³⁹. Ce principe illustre la coévolution, une réciprocité qui marque la différence fondamentale entre une logique de régénération et une logique de compensation.

La logique de coévolution, au cœur de l'approche régénérative, constitue l'un des 11 principes que Sempels propose pour guider les entreprises vers des modèles véritablement durables. Elle appelle à transcender les simples relations transactionnelles en favorisant des interactions symbiotiques et mutuellement bénéfiques. Contrairement à une approche où l'entreprise agit comme un acteur isolé, souvent dans une optique de compensation, la coévolution engage une dynamique où l'organisation et ses parties prenantes évoluent conjointement.

Sempels illustre cette distinction à travers l'exemple d'une entreprise qui finance un projet de reforestation à l'autre bout du monde. Bien que louable sur le plan environnemental, ce type d'action ne favorise pas une relation de coévolution : l'entreprise ne bénéficie pas directement ni ne contribue durablement au projet. Selon lui, une véritable approche régénérative nécessiterait une interaction continue et une réciprocité entre l'entreprise et l'initiative soutenue. Cela impliquerait par exemple que l'entreprise finance la reforestation directement dans sa chaîne de valeur et que celle-ci soit mise au service de son activité.

C'est le cas par exemple du groupe Accor qui a lancé il y a quelques années le programme « Plant for the Planet ». À l'origine de celui-ci, Accor a fait le constat que la majeure partie de son empreinte environnementale était liée aux produits alimentaires servis dans les restaurants de ses hôtels. Pour diminuer son empreinte, il lui fallait donc agir sur l'amont agricole et soutenir la transition des agriculteurs vers des pratiques agroécologiques. Accor a ainsi mis en place un programme de financement de projets en agroforesterie dans 26 pays où le groupe avait des hôtels. Cette initiative, tout en permettant la plantation de 7,2 millions d'arbres, a permis de fournir certains hôtels en produits locaux issus des exploitations agricoles soutenues.

Un autre exemple concret de mise en œuvre du principe de coévolution est celui du restaurant **Le Denti**, dirigé par Martin Himmeur à Hyères en France. Himmeur a transformé le rapport traditionnel fournisseur-client en une collaboration dynamique. En travaillant étroitement avec ses fournisseurs, le restaurateur contribue aux innovations agricoles, telles que la diversification des cultures, qui enrichissent ensuite sa carte en produits uniques et locaux. Cette approche incarne une véritable symbiose, où chaque partie tire un bénéfice durable de la relation.

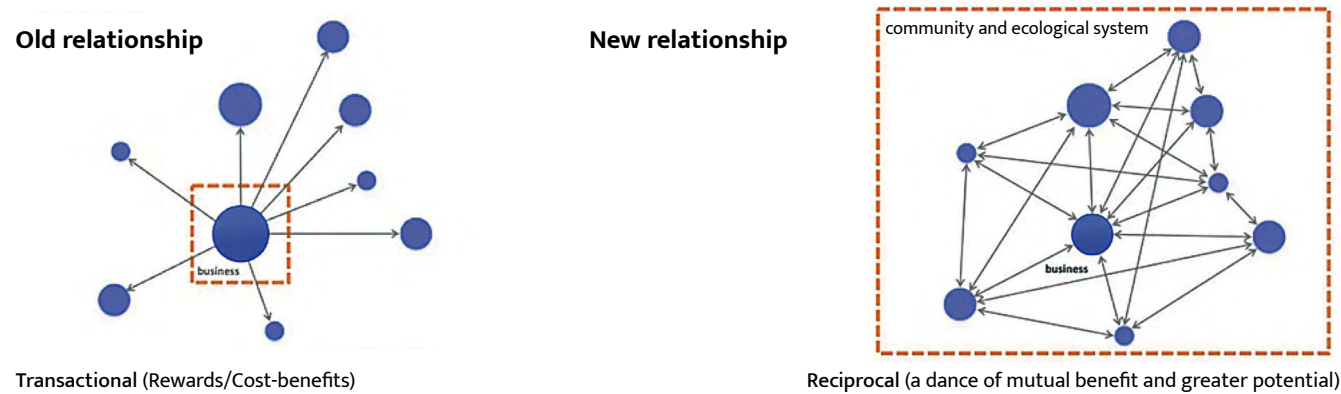


139. Sempels C. (2024). *L'entreprise à visée régénérative fondamentaux & exemples de pionniers*. Paragraphe sur le « Principe 8 : Une entreprise régénérative crée des relations réciproques et co-évolutives basées sur la coopération » (p.38 de l'étude).

■ UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DES PARTIES PRENANTES

V. Brunel et S. Dubreil¹⁴⁰ approfondissent cette réflexion en étudiant la coévolution à travers les relations entre l’entreprise et les cinq catégories de parties prenantes identifiées par Carol Sanford¹⁴¹ dans sa vision de l’entreprise comme un « système ouvert »¹⁴².

Figure 24 : Relations réciproques versus transactionnelles entre les parties prenantes¹⁴³



Un système ouvert ne se contente pas d’interagir avec son environnement : il est influencé par les changements qui s’y produisent, tout en les influençant en retour. L’entreprise devient ainsi une composante adaptative, évoluant en permanence dans un écosystème complexe. Comme le souligne Donella Meadows, « un système est plus que la somme de ses parties. Il peut s’adapter, faire preuve de dynamisme, tendre vers un objectif, veiller à sa propre préservation et parfois évoluer »¹⁴⁴. Cette perspective systémique invite à une observation des dynamiques sur le long terme, en tenant compte des effets indirects et des interactions multiples. Elle dépasse les approches analytiques traditionnelles souvent linéaires et réductionnistes, privilégiant une vision globale et intégrée¹⁴⁵.

Tableau 1 : L’approche systémique et la technologie de l’éducation, Jacques Lapointe

Approche analytique	Approche systémique
Isole : se concentre sur les éléments	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l’irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d’une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l’action (exemple : modèles économétriques).	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base de connaissances, mais utilisables dans la décision et l’action (exemple : modèles du Club de Rome).
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

Source : Antiguide, Cyrille Tassart

140. Brunel V., Dubreil S. et al. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*.
141. La “pentade des parties prenantes” de Sanford C. (2011) *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*.
142. Ungard B. (2021). *The Role of Businesses in Regenerating Local Economies - Part 2*. Medium.
143. Idem.
144. Meadows D. (2008). *La pensée systémique*.
145. Tassart, C. (2023). *Antiguide de l’approche systémique*.

■ VERS UN CHANGEMENT SYSTÉMIQUE : LA COOPÉRATION MULTI-ACTEURS

Adopter une logique de coévolution implique de dépasser les limites de l'impact individuel pour s'inscrire dans une dynamique collective. Comme le souligne **Ashoka**, « *Les systèmes en jeu sont trop complexes pour s'y attaquer seul* ».

L'impact élargi nécessite une **coopération multi-acteurs**, mobilisant l'ensemble des acteurs d'une filière pour générer des transformations structurelles.

➤ L'exemple d'Alenvi et ses entreprises sociales

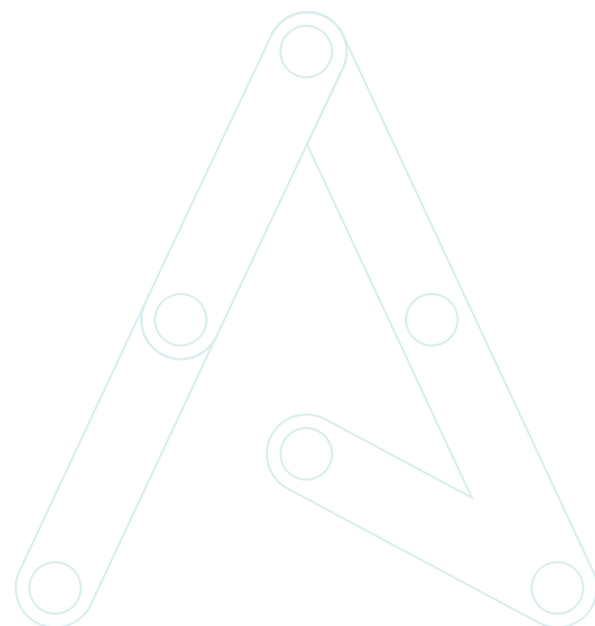
Guillaume Desnoës, Thibault de Saint Blancard et Clément Saint-Olive, fondateurs d'Alenvi et de plusieurs entreprises sociales, incarnent cette stratégie. En créant des initiatives complémentaires telles que **Compani** (formation des concurrents), **Biens Communs** (collectifs associatifs), ou encore des plaidoyers pour une réforme systémique, ils visent à réhumaniser le secteur de l'accompagnement des personnes âgées et handicapées. Leur démarche repose sur une ambition commune : « faire vivre un modèle capable de prendre soin du vivant »¹⁴⁶.

Plutôt que de se concentrer uniquement sur leurs propres activités, ces entrepreneurs s'efforcent d'initier un **changement systémique à l'échelle de la filière**. Comme l'explique Laurent Félix, Directeur Général France d'Ekimetrics, « *On ne changera pas la logique de nos modèles économiques entreprise par entreprise, à l'échelle micro. Il faut une collaboration au sein de la filière, c'est l'entité qui permet de faire bouger les lignes à l'échelle du secteur d'activité* ».

➤ Défis et opportunités de la coopération systémique

- **Défis** : Une telle transformation nécessite des mécanismes de gouvernance partagée, une confiance accrue entre acteurs et une vision commune à long terme. Elle peut rencontrer des résistances, notamment dues à des intérêts divergents ou à la difficulté de mesurer l'impact collectif.
- **Opportunités** : La coopération permet de mutualiser les ressources, d'accélérer l'innovation et de renforcer la résilience des acteurs face aux crises. Elle pose les bases d'un écosystème plus équitable et durable.

En intégrant la logique de coévolution, les entreprises passent du rôle d'acteurs isolés à celui de catalyseurs de transformations systémiques. Cette approche nécessite de redéfinir les relations avec les parties prenantes, en les inscrivant dans une dynamique d'interdépendance positive. Ainsi, la coopération multi-acteurs et la vision d'une entreprise comme système ouvert s'imposent comme des leviers indispensables pour générer un impact collectif à l'échelle sectorielle.



146. Exemple extrait de Brunel V., Dubreil S. et al. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*.

A.3. DÉFINIR DES SOLUTIONS RÉGÉNÉRATIVES AVEC LE DESIGN SYSTÉMIQUE

Le design systémique est une approche qui vise à appréhender et transformer les systèmes complexes en s'inspirant des principes d'interdépendance et de circularité propres aux écosystèmes naturels. Plutôt que de résoudre des problèmes isolés, il s'efforce d'améliorer les relations entre les éléments d'un système pour en renforcer la résilience et la durabilité.

Parmi les auteurs clés ayant contribué à l'élaboration de cette notion, Fritjof Capra, dans *The Web of Life*, souligne l'importance des réseaux interdépendants et de l'intégration des savoirs locaux pour des solutions véritablement systémiques¹⁴⁷. Ezio Manzini, dans *Design, When Everybody Designs*, met en avant le rôle du design collaboratif dans le développement de communautés durables¹⁴⁸, c'est-à-dire des collectifs humains capables de s'autogérer tout en maintenant un équilibre avec leur environnement. Ces communautés s'appuient sur des relations de proximité, des pratiques solidaires et la valorisation des ressources locales, garantissant ainsi leur résilience sociale et écologique.

De leur côté, John Ehrenfeld et Daniel Wahl établissent des ponts entre le design systémique et la régénération. Ehrenfeld, dans *Sustainability by Design*, défend l'idée que la durabilité implique de restaurer les systèmes naturels et sociaux¹⁴⁹. Wahl, dans *Designing Regenerative Cultures*, élargit cette perspective en plaidant pour une approche holistique du design visant à régénérer activement les écosystèmes¹⁵⁰.

Le design régénératif partage ces fondements, tout en allant au-delà de la durabilité classique, qui se limite souvent à réduire les impacts négatifs. Il adopte une posture active en cherchant à réparer et restaurer les écosystèmes dégradés. Là où la durabilité cherche à minimiser le mal, le régénératif vise un impact positif net. Le design systémique fournit ici une méthodologie pour appréhender la complexité des systèmes, en intégrant leurs dimensions écologique, sociale et économique. Les principes fondamentaux de cette approche – tels que l'interdépendance, la résilience et la circularité

– permettent de concevoir des systèmes où les flux de ressources, les interactions sociales et les écosystèmes naturels coévoluent de manière harmonieuse.

Le MonViso Institute, situé dans la vallée du Pô au pied du Mont Viso, illustre parfaitement l'articulation entre design systémique et régénératif. Cet institut fonctionne comme un laboratoire vivant dédié à la recherche et à l'expérimentation de modes de vie durables et régénératifs. À travers la création de cartes biorégionales, il permet de visualiser les flux naturels – eau, biodiversité, sols – et leurs interactions avec les activités humaines. Ces outils de design systémique permettent d'orienter les décisions de régénération en tenant compte des dynamiques locales. Le MonViso Institute met également en œuvre des pratiques circulaires, inspirées par la nature, qui favorisent une utilisation optimale des ressources tout en minimisant les déchets¹⁵¹.

En parallèle, l'institut valorise fortement l'éducation expérientielle, en enseignant aux participants à naviguer dans la complexité des systèmes et à concevoir des solutions intégrées. Les programmes d'éducation et de recherche s'appuient sur des expérimentations réelles dans des conditions locales, intégrant les savoirs traditionnels et les innovations. L'objectif est de favoriser la co-évolution des systèmes humains et naturels, une idée centrale au design régénératif. Le travail de régénération biorégionale de l'institut, qui tisse des liens entre les communautés locales et leur environnement, est un exemple concret de cette vision systémique.

Le design systémique et le régénératif convergent vers une ambition commune : non seulement réparer, mais améliorer les écosystèmes et les structures sociales. En s'appuyant sur des principes issus de la nature, des outils analytiques et des collaborations avec les communautés, des projets comme le MonViso Institute montrent que la résilience et la durabilité peuvent être coconstruites dans un équilibre entre innovation et enracinement local.

147. Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. New York, NY: Anchor Books.

148. Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

149. Ehrenfeld, J. R. (2008). *Sustainability by Design: A Subversive Strategy for Transforming Our Consumer Culture*. New Haven, CT: Yale University Press.

150. Wahl, D. C. (2016). *Designing Regenerative Cultures*. Axminster, UK: Triarchy Press.

151. MonViso Institute. (n.d.). *Core concepts and principles*. Consulté sur <https://monviso-institute.org>

B. L'échelle de l'action : agir sur chaque système

Pour engager une transformation régénérative, il est nécessaire d'agir sur plusieurs échelles interconnectées : l'individu, l'organisation et les territoires plus larges.

Cette approche systémique, repose sur trois dimensions, inspirées des travaux de la CEC : **être, agir et contribuer**, qui s'appliquent à chaque niveau d'intervention.

B.1. AGIR À L'ÉCHELLE DES INDIVIDUS

■ TRANSFORMER LA RELATION À SOI, À LA NATURE ET AUX AUTRES

Selon Éric Duverger, fondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), « *L'enjeu majeur à l'échelle individuelle, c'est de faire preuve de réflexivité et d'humilité. Cela implique d'accepter une remise en question de ses propres pratiques pour adopter une posture plus responsable* »¹⁵².

Satish Kumar, penseur indien, activiste de la régénération et fondateur du Schumacher College dans le Devon au Royaume-Uni, considère que l'individu est le point de départ de tout changement systémique. Selon lui, la régénération commence par une reconnexion avec la nature, la simplicité volontaire et une vie empreinte de gratitude. Dans son ouvrage *Soil, Soul, Society* (2013), il propose une triade d'actions pour l'individu :

- **Soil (la terre)** : s'ancrer dans une relation respectueuse et nourricière avec l'environnement naturel.
- **Soul (l'âme)** : cultiver une vie intérieure riche, fondée sur la méditation et la compassion.
- **Society (la société)** : agir pour renforcer le tissu social et la solidarité¹⁵³.

Un exemple concret inspiré de ces principes est celui des pratiques de permaculture à l'échelle individuelle, où les individus aménagent leur espace de vie pour favoriser la biodiversité, tout en répondant à leurs propres besoins de subsistance.

De son côté, Robin Wall Kimmerer, botaniste, directrice du *Centre pour les peuples autochtones et l'environnement* du [Collège des sciences de l'environnement et des forêts de l'Université d'État de New York](#) et autrice de *Braiding Sweetgrass* (2013), insiste sur la nécessité de restaurer une **relation de réciprocité entre l'humain et le vivant**¹⁵⁴. Cette réciprocité repose sur une compréhension profonde des interdépendances entre les systèmes humains et naturels, une vision souvent négligée dans les sociétés modernes industrialisées. Elle propose d'adopter une perspective d'écoute active et de gratitude vis-à-vis de la nature, en s'interrogeant non pas sur ce que nous pouvons prendre mais sur ce que nous pouvons offrir.

Restaurer cette relation de réciprocité est essentiel, car la rupture entre l'humain et la nature est à l'origine de nombreuses crises écologiques contemporaines.

Les systèmes économiques dominants, basés sur l'extraction et l'exploitation des ressources, ont déconnecté les individus de leur environnement, transformant la nature en un simple stock de biens à consommer.

152. Entretien réalisé dans le cadre de cette étude.

153. Kumar, S. (2013). *Soil, Soul, Society: A New Trinity for Our Time*. Totnes: Green Books.

154. Wall Kimmerer, R. (2013). *Braiding Sweetgrass: Indigenous Wisdom, Scientific Knowledge, and the Teachings of Plants*. Minneapolis: Milkweed Editions.

Selon Kimmerer, cette séparation a conduit à un cycle de dégradation écologique ainsi qu'à une perte de sens. Elle souligne que la restauration de cette relation ne relève pas uniquement de l'éthique ou de la spiritualité, mais qu'elle est également une nécessité écologique et économique. Les écosystèmes prospèrent grâce à des cycles de réciprocité : les déchets d'un organisme deviennent les nutriments d'un autre et les interactions symbiotiques renforcent la résilience des systèmes naturels. En intégrant cette logique dans les activités humaines, il devient possible de concevoir des pratiques régénératives qui non seulement minimisent les impacts négatifs, mais régénèrent également les écosystèmes dégradés. Elle propose ainsi un changement de paradigme : passer d'une vision extractive à une vision contributive où les êtres humains ne sont pas seulement des utilisateurs de la nature, mais des participants actifs à sa régénération.

Dans *Braiding Sweetgrass*, Kimmerer illustre cette idée avec les pratiques traditionnelles de récolte durable des plantes médicinales, où seules certaines parties des plantes sont prélevées, permettant leur régénération et leur perpétuation.

La pensée régénérative appliquée aux individus nécessite par ailleurs **une transformation des rythmes de vie**, comme l'illustre Mathieu Dardaillon, fondateur de Ticket for Change, à travers le concept des « quatre saisons individuelles ». Sortir de la « cavalcade » et réapprendre à suivre des cycles naturels permet selon lui de se reconnecter au vivant et de redécouvrir des sources d'énergies renou-velables, ancrées dans le lien humain et non humain.

Ainsi, l'individu engagé dans une démarche régénérative s'efforce de nourrir des relations riches avec son environnement, en adoptant une posture d'écoute et d'apprentissage continu. Cet engagement ne se limite pas à une quête personnelle, mais devient un levier pour inspirer et influencer les systèmes dont il fait partie.



B.2. AGIR À L'ÉCHELLE D'UNE ORGANISATION

À l'échelle des organisations, la pensée régénérative invite à réinterroger les paradigmes de fonctionnement en intégrant pleinement les principes du vivant : **circularité, diversité et interdépendance**.

■ DÉVELOPPER UN LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF

À mi-chemin entre l'approche individuelle et l'approche organisationnelle, le leadership régénératif est une approche holistique qui intègre les principes du vivant dans la gestion des organisations, favorisant ainsi la résilience et la durabilité. Selon Giles Hutchins et Laura Storm, auteurs de *Regenerative Leadership*, cette méthode propose un cadre systémique pour bâtir des organisations prospères et régénératives, en s'inspirant des systèmes vivants et en adoptant une vision intégrée du leadership et du design organisationnel. Cette perspective dépasse les paradigmes traditionnels de durabilité en intégrant des valeurs systémiques, relationnelles et collaboratives.

Les caractéristiques du leadership régénératif sont les suivantes :

- **Vision systémique** : Les leaders régénératifs perçoivent les organisations comme des systèmes vivants, interconnectés avec leur environnement. Hutchins et Storm (2019) soulignent que cette approche s'inspire des écosystèmes naturels, dans lesquels les cycles de régénération, d'adaptabilité et de résilience sont au cœur de la durabilité¹⁵⁵.
- **Reconnexion à soi-même, aux autres et à la nature** : Les travaux de Carole Sanford mettent l'accent sur la reconnexion des leaders à eux-mêmes, aux autres et à la nature. Cela passe par une introspection, une posture d'écoute active, et une cocréation avec les parties prenantes. Ce triptyque est essentiel pour développer une posture d'humilité face à la complexité du monde¹⁵⁶.
- **Orientation vers les capacités du vivant** : Les leaders régénératifs intègrent les principes du biomimétisme dans leur gestion. Sempels (2013) et Hutchins (2012) insistent sur la nécessité d'aligner les pratiques organisationnelles sur les principes naturels, notamment la circularité, l'adaptabilité et la symbiose^{157, 158}. Selon le Collectif « Nous Sommes Vivants », « *un leader régénératif doit identifier la manière dont ses pratiques servent l'individu, les communautés et, au sens large, la vie.* »
- **Collaboration et inclusion** : Valérie Brunel et Sarah Dubreil (2023) décrivent le leadership régénératif comme une pratique collaborative qui repose sur la construction de coalitions intersectorielles. Ces alliances permettent d'accélérer les transformations nécessaires et d'amplifier l'impact à travers une action collective¹⁵⁹.
- **Transformation éducative et culturelle** : Un aspect clé du leadership régénératif est sa capacité à transformer la culture d'une organisation. Les leaders doivent inspirer et éduquer leurs équipes à penser et agir de manière régénérative, en intégrant des pratiques innovantes comme l'économie circulaire, l'agroécologie et des outils de mesure d'impact.
- **Posture d'humilité et d'apprentissage** : Face à l'incertitude et aux défis environnementaux, les leaders régénératifs ne se positionnent pas forcément en sachant, mais plutôt en apprenant, en faisant preuve d'humilité face à ce qu'ils maîtrisent et ne maîtrisent pas. Ils développent une intelligence émotionnelle et relationnelle, comme le soutiennent Goleman et Senge (2020), pour guider leurs équipes dans la co-construction de solutions¹⁶⁰.

155. Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Books.

156. Sanford, C. (2017). *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*. Jossey-Bass.

157. Sempels, C. (2013). *Sustainable Innovation Strategy: Creating Value in a World of Finite Resources*. Palgrave Macmillan.

158. Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Book.

159. Brunel, V., & Dubreil, S. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*. Bpifrance Le Lab.

160. Goleman, D., & Senge, P. (2020). *The Triple Focus: A New Approach to Education*. More Than Sound.

■ SAISIR LE PRISME DU POTENTIEL PLUTÔT QUE CELUI DU PROBLÈME

Pour reprendre l'approche de Regenesys, groupe pionnier américain des modèles économiques régénératifs, une organisation peut jouer un rôle régénérateur lorsqu'elle opte pour le **prisme du « potentiel » plutôt que du « problème »**.

V. Brunel et S. Dubreil reprennent cette thèse pour mettre en lumière les questions à se poser pour s'engager dans une démarche régénérative¹⁶¹.

- **Quelle contribution mon territoire** pourrait-il apporter à la régénération du système plus large dans lequel il s'inscrit ?
- **Quel rôle à valeur ajoutée** mon organisation ou moi-même pourrions-nous jouer pour aider ce territoire à réaliser son potentiel ?



« Un des leviers de l'entreprise, c'est de construire une motivation. Elle va passer par de nombreux ressorts : la peur de ce qui va se passer, la volonté d'être aligné, le fait de contribuer à un monde meilleur, ... »

Valérie Brunel¹⁶²

■ L'ORGANISATION, UNE PARTIE PRENANTE D'UN ÉCOSYSTÈME



« L'entreprise régénérative n'existe pas en soi. Elle est régénérative d'un écosystème, pour un écosystème »

Sarah Dubreil

Cela implique de concevoir des modèles où chaque action contribue à enrichir les écosystèmes humains, sociaux et environnementaux. Selon Satish Kumar, les organisations doivent s'inspirer de la sagesse de la nature : « travailler avec, plutôt que contre ». Cela se traduit par la mise en place de pratiques collaboratives et inclusives, où la valeur créée bénéficie à toutes les parties prenantes.

Laura Winn rappelle également que tout système vivant, et c'est d'une certaine manière le cas des entreprises, s'exprime au travers de trois dimensions, déjà développées par Carole Sanford :

- **L'être** : Cela signifie pour l'entreprise de travailler sur sa raison d'être et sa singularité, mais aussi de cultiver une culture organisationnelle dans laquelle les individus peuvent s'épanouir et exprimer leur potentiel.
- **L'agir** : Il s'agit d'intégrer la régénération dans les modèles économiques, dans la chaîne de valeur, dans les processus, produits et services.
- **Contribuer** : L'entreprise est imbriquée dans un ou des territoires. Elle doit donc jouer un rôle actif dans la régénération de ces territoires et de leurs communautés, en allant au-delà de sa responsabilité pour co-construire des solutions.

161. Exemple cité par V. Brunel et S. Dubreil dans le Livre Blanc (2023).

162. Entretien réalisé dans le cadre de cette étude.

■ ÉTABLIR LES LIENS ENTRE COMPTABILITÉ ET SOUTENABILITÉ : LA CLÉ D'UNE DURABILITÉ FORTE

La transition vers une durabilité forte nécessite une refonte des systèmes de comptabilité traditionnels pour intégrer les limites planétaires et les enjeux sociaux et environnementaux dans les bilans économiques. Cette transformation s'opère progressivement à travers des approches innovantes telles que la triple comptabilité, qui associe la comptabilité financière classique à la comptabilité des impacts sociaux et environnementaux. Ces nouvelles pratiques redéfinissent les critères de création de valeur en reconnaissant la dépendance et les impacts des activités humaines sur les écosystèmes.

La triple comptabilité, popularisée notamment par les travaux de Richard Mattessich (1995), vise à intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales dans les pratiques comptables des organisations¹⁶³. Elle permet une meilleure prise en compte des externalités négatives, souvent invisibilisées dans la comptabilité traditionnelle. Cet outil est particulièrement pertinent pour promouvoir une durabilité forte, définie par Herman Daly (1991) comme la nécessité de maintenir les stocks de capital naturel au-delà de seuils critiques¹⁶⁴.

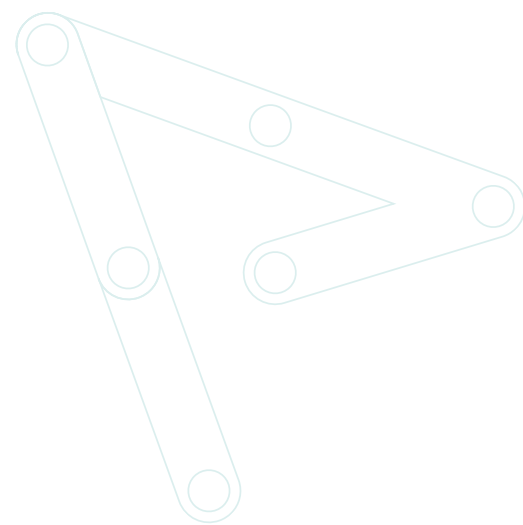
En France, des initiatives telles que celles portées par la **Chaire Comptabilité Écologique** proposent des cadres méthodologiques avancés pour institutionnaliser cette triple comptabilité¹⁶⁵. Nous pouvons citer par exemple :

➤ **CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement)** : Développés par Jacques Richard et Alexandre Rambaud, ces systèmes repensent la comptabilité financière en intégrant explicitement les enjeux de renouvellement des ressources naturelles.

➤ **LIFTS (Limits Integrated Financial and Territorial Systems)** : Un modèle développé par Delphine Gibassier pour mesurer et gérer les interactions entre les activités économiques locales et les limites écologiques globales¹⁶⁶.

La transformation vers une comptabilité alignée sur la durabilité forte nécessite un changement culturel profond, qui passe par la formation des professionnels, la création de nouveaux standards et une refonte des cadres réglementaires.

Jacques Richard et Alexandre Rambaud insistent sur l'importance de repenser la gouvernance des entreprises pour intégrer ces nouvelles métriques¹⁶⁷. Ils démontrent qu'un reporting basé sur les systèmes CARE et LIFTS permet de mieux aligner les décisions stratégiques avec les objectifs de long terme, en respectant les limites planétaires et les besoins des générations futures.



163. Mattessich, R. (1995). *Accounting and Analytical Methods: Measurement and Projection of Income and Wealth in the Micro- and Macro-Economy*. Westport, CT: Quorum Books.

164. Daly, H. E. (1991). *Steady-State Economics* (2nd ed.). Washington, D.C.: Island Press.

165. Chaire Comptabilité Écologique. (n.d.). Repris de <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr>.

166. Gibassier, D. (2024). *La comptabilité multi-capitaux*. Le modèle LIFTS (Limits and Foundations Towards Sustainability Accounting Model).

167. Richard, J., & Rambaud, A. (2015). *Comptabilité écologique et responsabilité des entreprises*. Paris: Presses Universitaires de France.

B.3. AGIR À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE

L'échelle territoriale est un levier clé pour opérer une transition régénérative. Les territoires, en tant qu'espaces physiques et sociaux, offrent un horizon pour une action concrète en phase avec les besoins sociaux locaux et les limites écologiques. C'est à cette échelle que se matérialisent les enjeux de durabilité forte : identifier les vulnérabilités, renforcer la résilience et promouvoir des coopérations entre les territoires pour créer des modèles de développement ancrés dans une économie circulaire et régénérative.

■ LA RECONNEXION AUX RÉALITÉS BIOPHYSIQUES LOCALES

Intervenir à l'échelle territoriale permet d'adapter les actions aux particularités écologiques locales et d'harmoniser les activités humaines avec les capacités régénératives des écosystèmes. Les travaux d'Aldo Leopold (1949) sur l'éthique de la terre soulignent l'importance de préserver l'intégrité écologique des territoires en respectant leurs particularités¹⁶⁸. En France, l'ADEME, dans son rapport *Transition(s) 2050* (2021), met en avant le rôle central des territoires dans la transition écologique. Le **scénario des coopérations territoriales**, l'un des quatre scénarios prospectifs développés par l'ADEME, insiste sur la nécessité de renforcer les circuits locaux de production et de consommation, de réduire la dépendance aux énergies fossiles et de préserver les ressources naturelles¹⁶⁹.

Un exemple concret est le développement de plans alimentaires territoriaux (PAT), qui favorisent les productions agricoles locales tout en réduisant l'impact carbone lié au transport des denrées.



Encadré 3 : Fogo Island, un exemple de territoire où s'est développé un écosystème à visée régénérative

Fogo Island, située au large de la côte nord-est de Terre-Neuve au Canada, est un exemple remarquable de régénération communautaire et économique. Face à l'effondrement de la pêche à la morue dans les années 1990, l'île a entrepris une série d'initiatives visant à revitaliser son économie tout en préservant son patrimoine culturel et naturel.

Une vision portée par la Fondation Shorefast et Zita Cobb

Originaire de l'île, Zita Cobb a connu une carrière réussie dans l'industrie technologique avant de revenir sur Fogo Island avec une vision de renouveau. En 2003, elle a créé la **Fondation Shorefast**, une organisation caritative qui vise à revitaliser l'économie locale, tout en renforçant l'identité culturelle de l'île.

Les initiatives de Shorefast reposent sur trois piliers :

1. **Développement économique** par des entreprises sociales.
2. **Préservation culturelle** via la valorisation des savoir-faire locaux.
3. **Soutien environnemental** grâce à des pratiques durables et régénératives.



168. Leopold, A. (1949). *A Sand County Almanac*. New York: Oxford University Press.

169. ADEME. (2021). *Transition(s) 2050 : Choisir maintenant. Agir pour le climat*. Angers: ADEME.



Le Fogo Island Inn : un symbole de régénération

Inauguré en 2013, le Fogo Island Inn est à la fois une auberge de luxe et un projet social. Conçu par l'architecte Todd Saunders, l'hôtel est une prouesse architecturale, intégrant des matériaux locaux et s'inspirant de l'esthétique traditionnelle des cabanes de pêcheurs sur pilotis. Cet établissement a été qualifié par le New York Times de « phare culturel », attirant une clientèle internationale et mettant Fogo Island sur la carte du tourisme expérientiel¹⁷⁰. L'auberge emploie des résidents locaux, utilise des meubles et textiles fabriqués sur l'île, et consacre ses bénéfices à des projets communautaires. Elle joue un rôle clé dans la revitalisation de l'économie, tout en honorant le patrimoine de l'île¹⁷¹.

Valorisation des savoir-faire locaux

Shorefast a également lancé les Ateliers de l'île Fogo, un programme réunissant artisans locaux et designers internationaux pour créer des meubles et objets contemporains enracinés dans les traditions de l'île. Ce projet contribue à la transmission des savoir-faire tout en générant des revenus pour les habitants. Les artisans perpétuent des pratiques comme la fabrication de tapis crochetés et le matelassage, techniques essentielles dans la culture de l'île. Ces objets artisanaux sont désormais intégrés dans des collections internationales, mêlant patrimoine et modernité¹⁷².

Art, culture et engagement communautaire

Le programme Fogo Island Arts, également soutenu par Shorefast, accueille en résidence des artistes du monde entier. Ces derniers sont invités à collaborer avec les communautés locales, enrichissant la vie culturelle de l'île tout en sensibilisant le public aux défis écologiques et sociaux auxquels les communautés rurales sont confrontées. Les studios artistiques contemporains, conçus par Todd Saunders, offrent aux artistes des espaces de création tout en s'intégrant harmonieusement au paysage naturel de l'île. Ces résidences ont permis de transformer l'île en une destination pour les amateurs d'art et de culture.

Initiatives environnementales et durabilité

L'île adopte des pratiques régénératives pour préserver ses écosystèmes uniques. Le projet **Seaweed Pilot**, par exemple, explore la culture durable d'algues pour la santé des océans et la diversification économique. Par ailleurs, la conservation des paysages côtiers et la restauration des habitats naturels figurent parmi les priorités de la Fondation Shorefast¹⁷³.

Impact global

Fogo Island est aujourd'hui un modèle mondial pour les territoires cherchant à combiner développement économique, résilience culturelle et durabilité environnementale. L'approche holistique de l'île démontre que :

- **La richesse culturelle locale** peut être un levier de transformation économique.
- **Les pratiques de design durable et d'agriculture régénérative** peuvent répondre aux défis climatiques et sociaux.
- **Une gouvernance communautaire inclusive** favorise la résilience à long terme.

170. Lewis, J. (2012, 18 mars). *The possibility of an island in Canada*. In New York Times Style Magazine.

Consulté sur <https://www.nytimes.com/2012/03/18/t-magazine/the-possibility-of-an-island-in-canada.html>

171. Travel Bliss Now. (n.d.). *Fogo Island, Newfoundland: A complete guide*. Consulté sur <https://avvy.net>

172. Goodee. (n.d.). *Turning the tide: Fogo Island's regeneration through design*. Consulté sur <https://www.goodeeworld.com>

173. Memorial University of Newfoundland. (n.d.). *Shorefast and Fogo Island initiatives*. Consulté sur <https://en.wikipedia.org/wiki/Shorefast>

■ RENFORCER LA RÉSILIENCE PAR LA COOPÉRATION TERRITORIALE ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

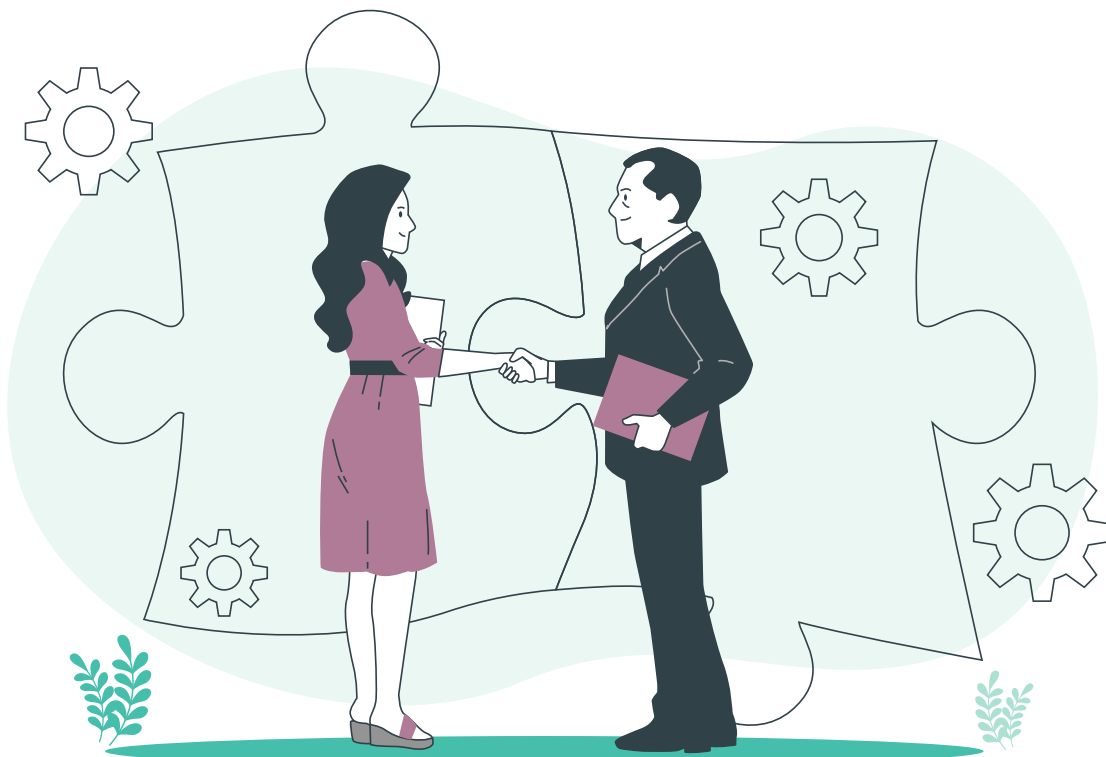
Les travaux d'Elinor Ostrom (1990), prix Nobel d'Économie, mettent en lumière l'importance d'une gouvernance partagée pour gérer les biens communs, tels que l'eau, les forêts ou les sols, afin de prévenir leur surexploitation et leur dégradation¹⁷⁴. Ostrom montre que des mécanismes de coopération et de co-construction, ancrés localement, peuvent surpasser des approches centralisées ou purement marchandes dans la gestion des ressources naturelles.

À l'échelle locale, cette approche appelle à impliquer les habitants, les entreprises et les collectivités dans la co-construction de solutions pour renforcer la résilience face aux crises climatiques et sociales.

Par exemple, le projet « Résilience des territoires » piloté par l'ADEME en France vise à accompagner les collectivités dans l'évaluation de leurs vulnérabilités face au changement climatique et à développer des stratégies adaptées¹⁷⁵. Parmi les initiatives concrètes figurent la restauration des zones humides pour prévenir les inondations ou la mise en place de filières locales pour réduire la dépendance aux chaînes d'approvisionnement mondialisées.

Un des autres grands défis pour une régénération territoriale efficace est de dépasser les cloisonnements administratifs pour encourager des coopérations interterritoriales. Les territoires partagent souvent des ressources naturelles (bassins versants, corridors écologiques) et font face à des enjeux communs (mobilité, énergie, gestion des déchets). Pierre Calame (2009) insiste sur la nécessité d'une gouvernance adaptée qui reconnaisse ces interdépendances et promeuve une gestion intégrée des territoires¹⁷⁶.

Les coopérations interterritoriales prennent forme dans des projets comme les « pays » en France, qui regroupent des communes autour de projets de développement durable. Un exemple notable est le Parc naturel régional du Verdon, qui favorise des initiatives régionales de tourisme durable, de préservation de la biodiversité et d'agriculture respectueuse des sols, tout en mobilisant des acteurs locaux et interrégionaux.



174. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

175. ADEME. (n.d.) <https://resilience-territoire.ademe.fr/>

176. Calame, P. (2009). *Essai sur l'économie*. Paris : Charles Léopold Mayer.

➤ La responsabilité territoriale des entreprises

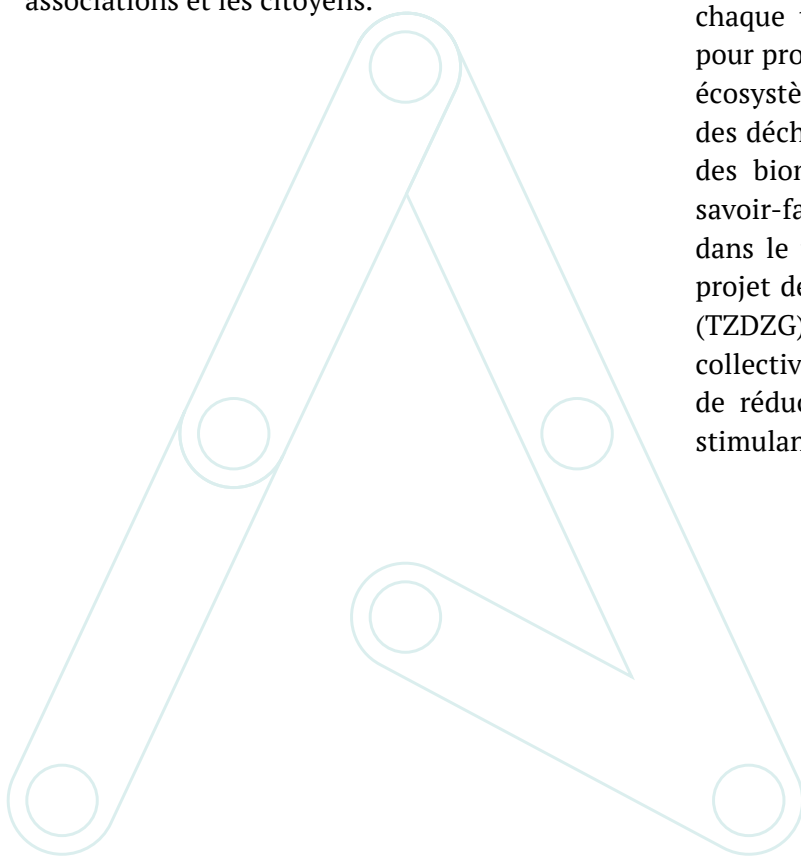
Les entreprises ont un rôle central dans cette dynamique. La notion de responsabilité territoriale des entreprises (RTE), développée par Filippi (2021), élargit la responsabilité sociétale classique en intégrant un ancrage profond dans le territoire et une contribution proactive à son développement durable¹⁷⁷. Filippi définit la RTE comme une approche où l'entreprise reconnaît son interdépendance avec son écosystème local et agit comme un catalyseur de régénération écologique, sociale et économique.

La RTE implique plusieurs dimensions.

- Premièrement, elle exige que les entreprises adaptent leurs stratégies aux spécificités locales en valorisant les savoir-faire, les ressources et les acteurs locaux.
- Deuxièmement, elle les encourage à co-construire des projets avec les parties prenantes pour répondre à des enjeux communs tels que la transition énergétique, la gestion des déchets ou la sécurité alimentaire.
- Enfin, la RTE invite les entreprises à adopter une gouvernance collaborative, intégrant des mécanismes participatifs avec les collectivités, les associations et les citoyens.

Le Groupe La Poste présente, à cet égard, un exemple assez éloquent de responsabilité territoriale en s'appuyant sur son ancrage local, son engagement social et sa transition écologique. Présent dans toutes les zones, y compris rurales et isolées, il garantit un accès universel à ses services tout en s'adaptant aux besoins spécifiques des territoires *via* des partenariats avec les collectivités locales. La Poste favorise également l'inclusion sociale et numérique en accompagnant les populations vulnérables dans l'usage des outils numériques. Sur le plan environnemental, elle s'engage dans la transition énergétique avec une flotte de véhicules électriques et l'optimisation de ses tournées de distribution, contribuant ainsi à la réduction de son empreinte carbone. À travers ces actions, La Poste renforce la cohésion sociale, réduit les inégalités territoriales et génère des bénéfices écologiques concrets, tout en jouant un rôle actif dans l'économie circulaire *via* des partenariats locaux.

À l'échelle d'un territoire, l'économie régénérative implique également de mobiliser les ressources locales pour créer des boucles de valeur circulaire. Les travaux de Gunter Pauli (2010) montrent que chaque territoire possède un potentiel inexploité pour produire de la richesse sans compromettre ses écosystèmes¹⁷⁸. Cela inclut, par exemple, l'utilisation des déchets agricoles pour produire de l'énergie ou des biomatériaux, ou encore la revitalisation de savoir-faire locaux pour créer des emplois ancrés dans le territoire. Des initiatives comme l'appel à projet des Territoires Zéro Déchet, Zéro Gaspillage (TZDZG) en France illustrent cette démarche, où des collectivités locales mettent en place des stratégies de réduction et valorisation des déchets tout en stimulant l'économie locale¹⁷⁹.



177. Filippi, M. (2021). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Éditions Berger-Levrault.

178. Pauli, G. (2010). *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Taos, NM : Paradigm Publications.

179. Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer. (2015). Territoires «zéro déchet, zéro gaspillage» (TZDZG). https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Territoires_zero_dechet_zero_gaspillage.pdf

■ LA BIORÉGION, UN ANCRAGE TERRITORIAL AU SERVICE D'UNE SANTÉ COMMUNE¹⁸⁰

L'économiste français Serge Latouche propose en 2019 de repenser notre rapport à l'environnement à travers l'organisation territoriale. En introduisant le concept de « biorégion » en France, l'auteur présente une vision durable des territoires en mettant l'accent sur l'harmonisation de la société humaine avec la nature, l'autonomie locale et la participation citoyenne.

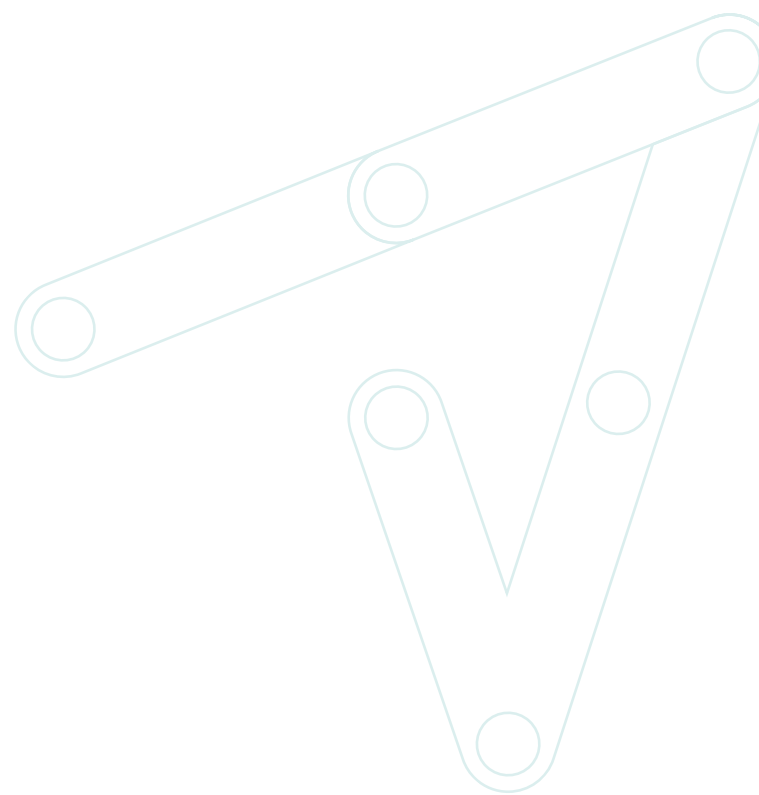
La **biorégion** se définit comme un territoire délimité par des caractéristiques écologiques relativement homogènes et autonomes « en cohérence avec la population, sa culture et son histoire »¹⁸¹. Ce concept s'aligne étroitement avec les principes de l'**économie régénérative**, offrant une alternative aux systèmes économiques actuels.

Les biorégions valorisent les cycles naturels en favorisant l'utilisation durable et locale des ressources. Selon Mang et Reed (2012), dans *Regenerative Development and Design*, une approche biorégionale permet de synchroniser les activités humaines avec les cycles écologiques, en régénérant les écosystèmes tout en répondant aux besoins économiques locaux¹⁸². Ce modèle encourage une économie circulaire où les déchets deviennent des ressources, réduisant ainsi l'empreinte écologique et renforçant la résilience des communautés.

Wahl (2016), dans *Designing Regenerative Cultures*, insiste sur le fait que les biorégions offrent un cadre idéal pour reconnecter les activités humaines aux écosystèmes locaux, permettant une coévolution bénéfique¹⁸³. Cela inclut des pratiques telles que l'agroécologie, la gestion durable des forêts ou encore la conservation des bassins hydriques, qui renforcent la biodiversité tout en améliorant les conditions de vie des communautés locales.

Le concept de biorégion propose une réorganisation territoriale fondée sur des caractéristiques écologiques et culturelles, en rupture avec les découpages administratifs traditionnels. Kirkpatrick Sale (2000), pionnier du biorégionalisme, soutient que les biorégions favorisent une gouvernance locale et participative, alignée sur les réalités écologiques et culturelles des territoires¹⁸⁴. Ce cadre permet de promouvoir des solutions adaptées aux besoins locaux, tout en respectant les limites écologiques.

Le modèle biorégional permet d'opérationnaliser l'objectif de « santé commune », tel que défini par Raworth (2017) dans *Doughnut Economics*¹⁸⁵. La santé commune consiste à équilibrer les besoins humains, les ressources institutionnelles et la durabilité écologique dans un même cadre territorial. Les biorégions offrent ainsi un moyen concret de traduire ce principe en action, en intégrant les dimensions naturelle, sociale et économique¹⁸⁶.



180. Brunel V., Dubreil S. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*.

181. Latouche S. (2019). *Décroissance et topophilie*.

182. Mang, P., & Reed, B. (2012). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*. John Wiley & Sons.

183. Wahl, D. C. (2016). *Designing Regenerative Cultures*. Triarchy Press.

184. Sale, K. (2000). *Dwellers in the Land: The Bioregional Vision*. University of Georgia Press.

185. Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.

186. Serres M. (1990). *Le contrat naturel*. Paris : Éditions F. Bourin.

■ LES SAVOIRS ÉCOLOGIQUES TRADITIONNELS (SET), DES PRATIQUES QUI PRENNENT INTRINSÈQUEMENT SOIN DES SYSTÈMES VIVANTS

Dans le cadre de leur Livre Blanc, synthèse des différentes approches et référentiels existants pour appréhender l'économie régénérative, Sarah Dubreil et Valérie Brunel¹⁸⁷ évoquent les Savoirs écologiques traditionnels comme pratiques pouvant inspirer celles de l'entreprise à visée régénérative.

En effet, étudiées depuis le début des années 2000, les « SET » s'inscrivent dans le cadre de visions du monde qui visent à prendre soin du vivant. Sarah Dubreil et Valérie Brunel se réfèrent à l'étude de Matilin Guillouët (La Fabrique Écologique)¹⁸⁸ qui définit les « SET » comme « *un ensemble de connaissances et de croyances développées, expérimentées, sélectionnées et accumulées au fil des générations.* »

L'intérêt de s'inspirer des « SET » réside notamment dans la notion de connaissance des milieux et écosystèmes sur le temps long. Cela permet de mieux comprendre les relations entre les systèmes et leurs conditions d'expression. Ces **savoirs territorialisés** sont une source primordiale d'informations au sujet de la préservation de la biodiversité, de la gestion des ressources et de la prévention face aux aléas climatiques.

Pour exemple, concernant la gestion de la ressource en eau, Matilin Guillouët évoque une pratique iranienne, dans le comté du Jiroft, où les habitants ont mis en place un modèle **hydro-social** où les acteurs ont des droits et des devoirs graduels en fonction de leur rang dans le système hiérarchique. Cette gouvernance de proximité permet un meilleur contrôle des stocks d'eau qu'une gouvernance centralisée à l'échelle du pays. Les habitants sont ainsi responsabilisés vis-à-vis de leurs usages et agissent en coopération à l'échelle des villages¹⁸⁹.

Le Livre Blanc met également en avant les conclusions d'un rapport du World Economic Forum¹⁹⁰ qui affirme le **rôle central que devraient prendre la gouvernance et le mode de leadership autochtones** pour gérer des projets de restauration et de solutions fondées sur la nature.

Si le rôle et l'importance des contributions des peuples autochtones et communautés locales sont théoriquement reconnus dans le Cadre Mondial de la biodiversité de Kunming (Montréal, 2022, Section C), c'est la COP16, clôturée le 2 novembre 2024, qui permet la concrétisation de cette reconnaissance du rôle des peuples autochtones dans la conservation de la nature à l'échelle mondiale. La création d'un organisme consultatif, permettant une représentation officielle, leur permettra d'être acteurs des décisions onusiennes sur la biodiversité¹⁹¹.

Ce savoir des peuples autochtones est par exemple mis en exergue par l'ethno-historien et géographe Jean Malaurie dans *Les Derniers rois de Thulé* (1955-2022)¹⁹². Il analyse les pratiques des Inuits et notamment leur gestion des ressources. Prenant l'exemple de la chasse au phoque, qui repose sur une utilisation intégrale de l'animal, minimisant ainsi le gaspillage et préservant les équilibres écosystémiques, il met en avant la dimension spirituelle de leur approche, dans laquelle la nature est considérée comme un partenaire et non un simple réservoir de ressources. Malaurie invite à considérer la sagesse des peuples autochtones comme une base éthique pour construire des politiques de gestion durable des territoires, alliant sobriété dans l'exploitation des ressources et préservation des écosystèmes.

187. *Idem.*

188. Guillouët M. (2022). *Mieux reconnaître les Savoirs Écologiques Traditionnels. Enjeux de définition, de transmission et de protection.*

189. Ghorbani M. et al., Climate and Development, (2021). *Harnessing indigenous knowledge for climate change-resilient water management – Lessons from an ethnographic case study in Iran.*

190. World Economic Forum (2023). *Embedding Indigenous Knowledge in the Conservation and Restoration of Landscapes.*

191. Pour davantage de détails, voir les publications de l'ONU à ce sujet : <https://news.un.org/fr/story/2024/11/1150291>

192. Malaurie, J. (1955/2022). *Les Derniers rois de Thulé.* Paris : Pocket.

B.4. AGIR À L'ÉCHELLE D'UN PAYS



« On n'honore pas assez la contribution de nos entreprises au tissu social. »

Éric Duverger,
Fondateur de la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat)

■ EMBARQUER LA POPULATION

En 2019, la Convention Citoyenne pour le Climat a rassemblé 150 citoyens français tirés au sort, représentatifs de la diversité de la population française en termes de genre, d'âge, de profession et de localisation géographique. Ceux-ci ont, dans un premier temps, reçu une formation approfondie sur les enjeux climatiques grâce à des experts de diverses disciplines (climatologie, économie, droit). Ils ont produit 149 propositions, dont certaines ont été intégrées à la loi française, notamment dans la Loi Climat et Résilience. Ce modèle unique en son genre, par son processus, par le nombre de personnes mobilisées et par sa durée, a inspiré la Convention des Entreprises pour le Climat. Sa version citoyenne pourrait être élargie à la régénération pour identifier les mesures nécessaires à la transformation de l'économie française.

De manière plus générale, la bascule d'un paradigme économique néolibéral vers un modèle régénératif ne pourra se faire sans une adhésion populaire, portée par des travaux de démocratie participative.

■ CHANGER LA FORMATION DES ÉLUS ET DES ACTEURS PUBLICS

Former les élus et acteurs publics aux enjeux environnementaux et sociaux est fondamental pour accélérer la transition vers des modèles économiques qui restaurent et revitalisent les écosystèmes naturels et sociaux. Le mouvement Pour un Réveil Écologique, accompagné par 30 chercheurs, a ainsi proposé en juin 2022 une formation aux députés nouvellement élus sur le réchauffement climatique et l'effondrement de la biodiversité. L'ADEME a par ailleurs lancé des propositions de formations aux

élus sur les thèmes de la transition écologique, de l'économie circulaire, de l'adaptation au changement climatique et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Enfin, en mai 2024, Stanislas Guerini, alors ministre de la Transformation et de la Fonction publique, a lancé un plan de formation à la transition écologique des cadres de la fonction publique. L'ambition affichée était de former les 5,6 millions d'agents de la fonction publique à ces questions d'ici à 2027¹⁹³.

193. Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. (2024, 23 mai). Lancement du premier plan de formation des agents publics à la transition écologique. Consulté le 9 décembre 2024, à l'adresse <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/lancement-du-premier-plan-de-formation-des-agents-publics-la-transition>

■ CRÉER OU RENFORCER LES DISPOSITIFS DÉDIÉS À L'ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATIONS

Il est indispensable de mettre en place des **structures facilitant la coopération** entre acteurs publics, entreprises, associations et citoyens. Comme l'affirme Valérie Brunel, « *Il manque cette instance aujourd'hui qui créerait les coopérations, soutiendrait la demande.* » Ces instances pourraient agir comme des **accompagnateurs de la coopération**, en identifiant les besoins, en partageant les meilleures pratiques et en assurant une médiation active entre les parties prenantes. Notre précédent rapport *Mesurer l'impact social et l'ancrage territorial des entreprises* proposait ainsi de s'appuyer sur des dispositifs tels que les **Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**. Ces regroupements d'acteurs locaux – entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), PME, collectivités, centres de recherche – ont en effet démontré leur capacité à co-construire des projets innovants et à mutualiser des ressources pour

répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux spécifiques à un territoire. Par exemple, le PTCE animé par l'association CARMA dans le nord de l'Île-de-France regroupe agriculteurs, restaurateurs et associations pour développer une économie locale résiliente autour de l'agroécologie et de la lutte contre la précarité alimentaire.

La création d'un guichet unique « France Coopération » à l'échelle nationale, tel que proposé dans notre précédent rapport pour simplifier l'accès aux ressources, coordonner les initiatives locales et diffuser les meilleures pratiques permettrait également de jouer un rôle clé dans l'évaluation et le financement de projets à fort impact social et environnemental. Elle renforcerait également l'articulation entre les acteurs locaux et les politiques nationales pour maximiser les synergies.

■ CHANGER LA MANIÈRE DE COMPTER

Un des piliers de la transformation régénérative réside dans la reconnaissance des **coûts écologiques non payés (CENP)**. À travers un système de type **CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology)**, il devient possible d'évaluer une dette écologique résultant de la destruction du vivant. Cette évaluation repose sur un fondement économique clair : la non-durabilité de notre système de production et de consommation. À l'échelle d'un pays, cela pourrait se traduire par :

- Une taxation des externalités environnementales négatives,
- Une comptabilité élargie qui inclurait le coût de la dégradation des écosystèmes dans les bilans économiques des entreprises.

L'Insee a élaboré des travaux en ce sens sur les comptes nationaux augmentés, une innovation qui « vise à appréhender d'un même tenant l'activité économique, ses conséquences pour le dérèglement climatique et la répartition des revenus des ménages¹⁹⁴ ». Ces comptes nous apprennent par exemple que le coût social du carbone est évalué à

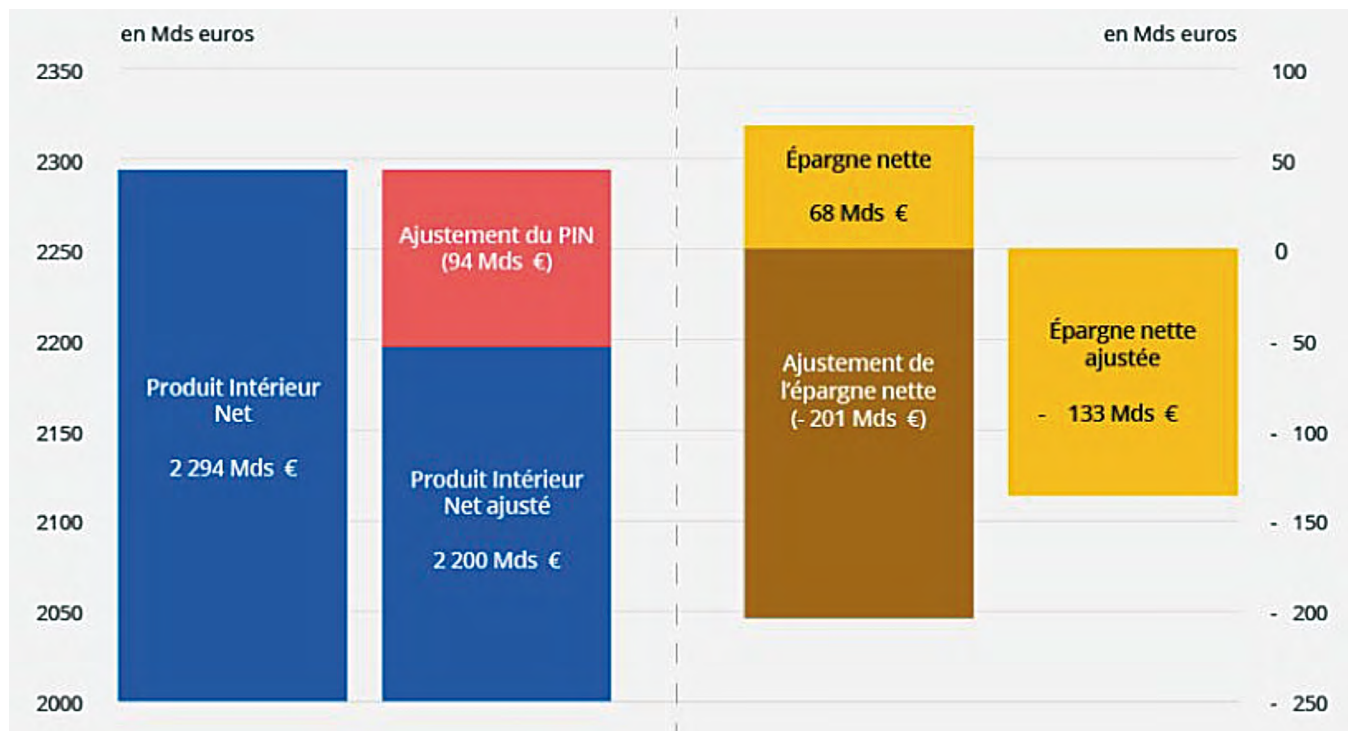
172€/TegCO₂ à partir de la monétisation des dommages climatiques (mortalité, agriculture, énergie...) et que les conséquences du changement climatique ont coûté près de 100 Mds d'euros rapporté au Produit Intérieur Net (PIB - Usure du capital), soit 4,3 pts de PIN.

L'Insee nous apprend aussi que l'épargne nette traditionnelle des ménages français était estimée à +68 milliards d'euros en 2023. Cependant, en intégrant le coût des émissions de GES, cette épargne devient négative, passant à -133 milliards d'euros. Cette réévaluation s'explique par la monétisation des dommages climatiques associés aux émissions de GES, estimés à 172 euros par tonne équivalent CO₂. En 2023, les émissions françaises ont été de 403 mégatonnes de CO₂ équivalent, entraînant un coût social d'environ 69 milliards d'euros. De plus, la consommation du « budget carbone » a été évaluée à 57 milliards d'euros. En cumulant ces coûts, l'ajustement total atteint environ 125 milliards d'euros, transformant ainsi l'épargne nette en une valeur négative.

194. Insee. (2024, 5 novembre). *Croissance, soutenabilité climatique, redistribution : qu'apprend-on des « comptes augmentés » ?* Blog de l'Insee. Consulté le 9 décembre 2024, à l'adresse <https://blog.insee.fr/qu-apprend-on-des-comptes-augmentés/>

Ainsi, ces « comptes augmentés » vont au-delà du PIB pour répondre aux grands défis de notre époque. Ils combinent une meilleure mesure de notre empreinte carbone, une analyse fine de la répartition des richesses et des indicateurs exploratoires pour une vision durable et équitable de la croissance.

Figure 25 : Ajustements du produit intérieur net (PIN) et de l'épargne nette (EN) en 2023



Source : Insee.

La manière de compter et ce que l'on doit regarder doit aussi permettre de valoriser ce qui est régénératif sur le plan social et humain. Le **Relational Capability Index (RCI)**, développé par Gaël Giraud et Cécile Renouard, pourrait servir d'outil de pilotage pour évaluer d'autres dimensions que le seul PIB. Cet indice permet de mesurer :

- **La qualité des relations interpersonnelles et institutionnelles** : Il évalue comment les acteurs (entreprises, institutions, communautés) interagissent entre eux et avec leur environnement, en tenant compte de facteurs comme la confiance, le respect et la transparence.
- **Le niveau d'inclusion et d'équité dans les interactions** : Il examine dans quelle mesure les différents acteurs, notamment les plus vulnérables, participent aux processus décisionnels et bénéficient équitablement des résultats des coopérations.
- **La durabilité des dynamiques relationnelles** : L'indice prend en compte la capacité des acteurs à maintenir des relations positives et résilientes sur le long terme, même face à des crises ou des conflits.
- **L'impact des relations sur le bien-être collectif** : Il intègre une dimension qualitative visant à mesurer si les relations contribuent à l'amélioration des conditions de vie, à la justice sociale et à la régénération des écosystèmes.

L'outil s'appuie sur une approche systémique, intégrant des dimensions sociales, économiques, écologiques et éthiques, pour favoriser des coopérations mutuellement bénéfiques et soutenables. Il est particulièrement pertinent dans des contextes de partenariats multipartites, de politiques publiques et de projets de développement.

Autre exemple bien connu d'évolution dans la comptabilité nationale, le Bhoutan se distingue par son concept de Bonheur National Brut (BNB), qui prime sur le Produit Intérieur Brut (PIB) en tant qu'indicateur de développement. Cette approche intègre des dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles, mettant l'accent sur la durabilité et le bien-être.

■ SE DONNER UNE AMBITION EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Les Pays-Bas se sont fixés pour objectif de parvenir à une économie 100% circulaire d'ici 2050, avec une étape intermédiaire de 50% d'ici 2030.

Le gouvernement a mis en place des plans d'action sectoriels, notamment dans les domaines des plastiques, de la biomasse et de l'alimentation, de la construction, de l'industrie manufacturière et des biens de consommation. Des fonds ont été alloués pour soutenir cette transition, incluant 40 millions d'euros dédiés par le ministère des Infrastructures pour les années 2019 et 2020.

■ OPÉRER UNE TRANSITION VERS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Historiquement dépendante des combustibles fossiles, l'Islande a opéré une transition remarquable vers les énergies renouvelables. Aujourd'hui, près de 100% de son électricité provient de sources renouvelables, principalement l'hydroélectricité et la géothermie. Cette mutation a permis de réduire sa dépendance aux énergies importées et de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre. L'énergie géothermique en Islande est utilisée de

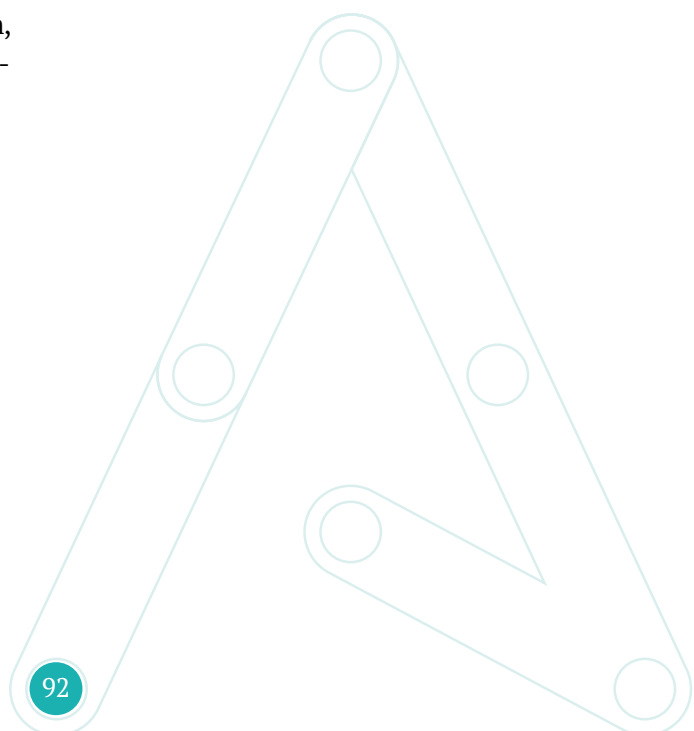
manière innovante, non seulement pour le chauffage résidentiel, mais aussi pour des applications telles que la fonte de la neige sur les trottoirs, le chauffage des piscines, la pisciculture, la culture en serre et l'industrie agroalimentaire. Cette approche multifonctionnelle démontre une utilisation efficace des ressources naturelles pour divers besoins.

■ DÉVELOPPER UNE APPROCHE DE L'EAU FONDÉE SUR L'HYDROLOGIE RÉGÉNÉRATIVE

L'hydrologie régénérative consiste à régénérer les cycles de l'eau douce par des pratiques d'aménagement du territoire. Elle repose sur une approche intégrée et transdisciplinaire combinant hydrologie, agroécologie, urbanisme et écologie pour atteindre deux objectifs principaux :

- **Régénérer les cycles de l'eau douce** : Ralentir, répartir, infiltrer et stocker les eaux de pluie et de ruissellement.
- **Renforcer la résilience des territoires** : Densifier la végétation multifonctionnelle pour répondre aux défis tels que sécheresses, érosion, inondations, désertification et perte de biodiversité.

En Australie, des approches d'hydrologie régénérative ont été développées pour restaurer le cycle de l'eau dans les paysages dégradés. Ces méthodes s'inspirent de pratiques traditionnelles et contemporaines, telles que la récolte de l'eau de pluie, la création de paysages aquatiques et l'agroforesterie. L'objectif est de renforcer la résilience des territoires face aux problématiques liées à l'eau et aux changements climatiques, tout en soutenant les écosystèmes locaux.



■ DÉPLOYER DES TERRITOIRES PILOTES RÉGÉNÉRATIFS

Des **territoires pilotes** peuvent servir de laboratoire pour expérimenter des modèles économiques régénératifs, tout en impliquant l'ensemble des parties prenantes locales. Ces territoires doivent :

- > Utiliser des outils de comptabilité écologique et sociale intégrée.
- > Mettre en place des mécanismes de coopération renforcée.
- > S'appuyer sur des financements dédiés, issus de fonds publics et privés.

Le projet Sævarhöfði 31 à Reykjavík en Islande, est un exemple intéressant de territoire pilote régénératif. Ce site de 2 853 m², caractérisé par deux silos en béton de 40 mètres de hauteur, faisait autrefois partie d'un complexe industriel abritant une cimenterie. Dans le cadre de l'initiative « Reinventing Cities » du C40, une compétition internationale visant à promouvoir des projets urbains durables, Sævarhöfði 31 a été sélectionné pour son ambition de transformation. Il est proposé de réutiliser les structures existantes, notamment les silos, en leur attribuant de nouvelles fonctions, tout en intégrant des solutions innovantes en matière d'économie circulaire, de durabilité et de qualité environnementale. L'objectif est de créer un quartier exemplaire en matière de résilience climatique, d'efficacité énergétique et de biodiversité urbaine. Ce projet mettra en œuvre des pratiques de construction durable, favorisera la mobilité verte et encouragera la participation communautaire, tout en respectant les dix défis posés par la compétition, tels que l'utilisation durable de l'énergie, la gestion responsable de l'eau et la promotion de la biodiversité. La réalisation de Sævarhöfði 31 est prévue pour la seconde moitié de 2026, faisant de ce site un modèle de régénération urbaine et de développement durable à l'échelle internationale¹⁹⁵.

La transformation régénérative d'un pays ne se limite pas à un changement de paradigme économique : elle appelle à une révolution culturelle et systémique. Elle exige de repenser nos structures, nos indicateurs et nos pratiques pour placer la régénération au cœur de nos choix collectifs. Ce défi est une opportunité unique de construire un futur où justice sociale et résilience écologique se renforcent mutuellement. Ce n'est qu'en favorisant les coopérations – citoyens, institutions et entreprises – que les limites du présent pourront être transcendées et que les bases d'un modèle capable de régénérer tant les écosystèmes naturels que le tissu humain et social pourront être posées.



195. C40 Cities. (n.d.). *Sævarhöfði 31 - Vaxtarhús & The Circular District*. Retrieved from <https://www.c40reinventingcities.org/en/professionals/winning-projects/saevarhofdi-31-1366.html>

5. Actions de nos partenaires

> Fashion that cares

*De la RSE à la régénération :
une évolution progressive
et nécessaire*

**FASHION
THAT CARES**

POUR UNE MODE DURABLE ET RESPONSABLE

Pour relever les grands défis du secteur du textile-habillement et de la chaussure, Fashion That Cares a repensé ses activités trois ans après sa création en 2007 afin d'accompagner ses clients vers des pratiques plus durables et responsables. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), achats responsables et stratégie climat sont les trois axes de cette nouvelle orientation.

L'objectif : sensibiliser une industrie à fort impact et, dans un second temps, l'aider à réduire son empreinte environnementale et sociale.

Depuis que Fashion that cares a commencé à travailler sur la RSE en 2010, les mêmes freins ont été observés lors de l'adoption des démarches de développement durable dans les organisations : peur du changement, doutes sur les bénéfices et résistance face à l'incertitude économique. Pourtant, il a également été constaté que la transition vers des pratiques plus durables s'est faite progressivement et qu'elle a donné des résultats positifs à de nombreux niveaux.

La clé de cette transformation réside dans la sensibilisation au sujet, sur laquelle Fashion that cares travaille activement, et dans la mesure d'impact, qui fournira des preuves tangibles des bénéfices réels de la régénération, tant sur le plan économique que pour les écosystèmes. Ces indicateurs serviront à convaincre les acteurs encore hésitants et à accélérer la transition vers des modèles à visée régénérative.

Une vision ambitieuse pour transformer le secteur

Fashion That Cares s'est engagé en 2021 dans la première Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), un parcours intensif de huit mois. Cette expérience a conduit le cabinet à définir une feuille de route à visée régénérative, structurée autour de trois leviers stratégiques pour faire évoluer les entreprises du secteur :

- > **Levier #1 Sensibiliser pour influencer** : Faire comprendre les limites du modèle actuel, expliquer les concepts clés et sensibiliser à la nécessité de basculer vers des modèles régénératifs.
- > **Levier #2 Accompagner la transition** : Fournir aux entreprises les outils, les ressources et le soutien nécessaires pour engager ce changement en profondeur.
- > **Levier #3 Investir dans des projets régénératifs** : Soutenir des initiatives concrètes visant à intégrer des pratiques régénératives dans l'industrie de la mode.

Un parcours d'accompagnement dédié à la régénération

En collaboration avec CAPIA Consulting, Fashion That Cares a lancé fin 2023 un parcours d'accompagnement à visée régénérative spécialement conçu pour les acteurs du textile-habillement et de la chaussure. Parallèlement, l'entreprise renforce ses outils pour soutenir cette transformation :

- > Animation de la Fresque de l'économie régénérative.
- > Ateliers "Entreprendre pour le Vivant" et "Business Model Canvas Régénératif".
- > Participation au groupe de travail "Économie régénérative et mesure d'impact" de l'Impact Tank.

> Fondation Entreprendre

Faire de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation pour toutes et tous



Depuis 2008, la Fondation Entreprendre, reconnue d'utilité publique, fait de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation pour toutes et tous, en faveur d'une société inclusive et durable.

La Fondation Entreprendre est convaincue que l'entrepreneuriat est un levier puissant pour favoriser l'égalité des chances dans l'insertion professionnelle, redynamiser les territoires fragiles, et répondre aux enjeux planétaires.

Avec la volonté d'agir à la racine des problèmes de société, elle soutient les associations d'intérêt général qui placent l'entrepreneuriat au cœur de leurs actions (sensibilisation, formation ou accompagnement). Elle décline sa mission en finançant et en accompagnant ces associations : en leur permettant une prise de recul nécessaire à une meilleure compréhension des problématiques auxquelles elles font face ; en partageant et en diffusant des connaissances et des bonnes pratiques ; et en favorisant la coopération pour faire émerger des solutions d'innovation sociale.

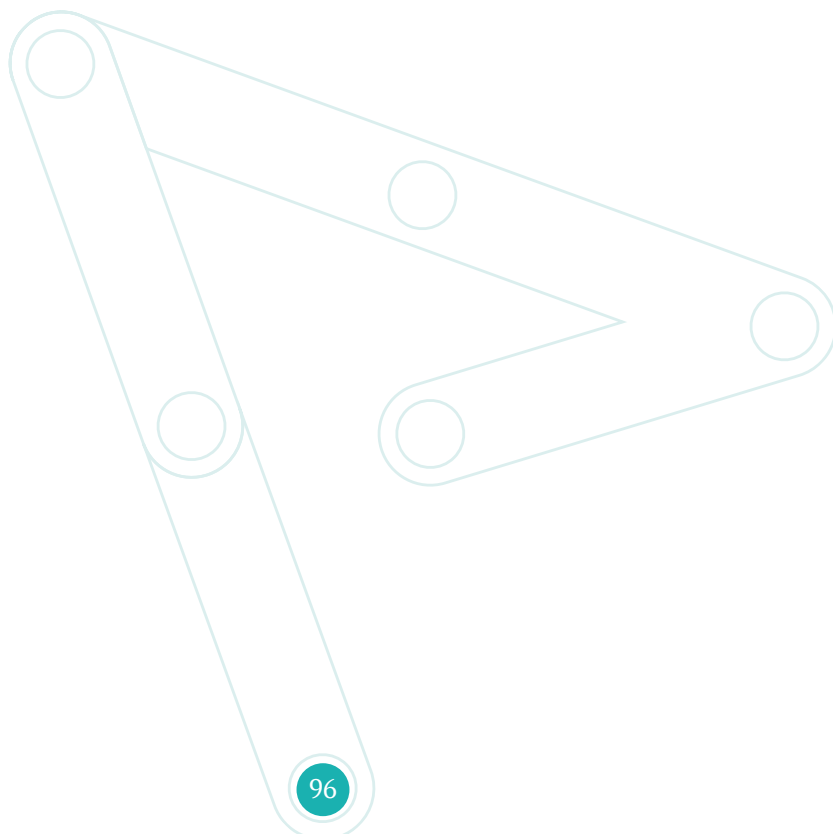
Quelques exemples de projets que la Fondation Entreprendre mène en faveur d'une économie à visée régénérative :

- > La direction générale de la Fondation a participé à la Convention des Entreprises pour le Climat en 2023. À l'issue de cette démarche, la Fondation s'est dotée d'un cap 2030 à visée régénérative et d'une feuille de route associée, co-construite avec l'ensemble de l'équipe.





- La Fondation Entreprendre soutient et participe depuis 2021 à l'initiative Racines, un collectif de fondations, d'associations et d'acteurs académiques engagés pour que la philanthropie française s'approprie l'approche systémique du changement et transforme ses pratiques en conséquence. L'initiative Racines diffuse de la connaissance à travers diverses publications, propose des webinaires de sensibilisation et de partage d'expériences. Elle propose également un parcours apprenant à destination des acteurs philanthropiques.
- La Fondation Entreprendre soutient l'incubateur makesense pour mener ses travaux de recherche et d'expérimentation sur l'entrepreneuriat avec le Vivant, et notamment la conceptualisation et le partage d'une méthodologie d'accompagnement 360° des entrepreneurs qui intègre les principes du Vivant.
- La Fondation Entreprendre lance en 2025 un Observatoire de l'entrepreneuriat souhaitable. Cette démarche a notamment pour objectif de donner à voir de nouvelles formes « d'entreprendre », à visée régénérative, et d'outiller les associations de l'entrepreneuriat pour accompagner les entrepreneurs vers ces nouveaux modèles.



> Heineken

« Brassons un monde meilleur », une stratégie ambitieuse pour Heineken, avec des applications concrètes en faveur de l'économie à visée régénérative



Heineken France œuvre en faveur d'une économie à visée régénérative, qui tend à la revitalisation des écosystèmes naturels. Cette ambition se traduit à travers le lancement en 2021 de la stratégie mondiale RSE d'Heineken « Brassons un monde meilleur », qui vise à atteindre zéro émission nette de carbone sur ses propres émissions en 2030, et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur pour 2040.

Heineken France et ses 3 700 collaborateurs s'inscrivent dans ce cadre et dans une démarche d'amélioration continue, pour répondre à la problématique suivante : comment offrir à ses consommateurs et à ses clients des boissons de qualité tout en contribuant à la préservation des ressources naturelles.

Dans ce cadre, le groupe a souhaité s'impliquer au sein de ce groupe de travail, et met en application ses ambitions à travers des actions aux résultats concrets :

Le programme Transitions

- > Heineken a ainsi réalisé en 2024 sa première récolte d'orge cultivée selon un modèle d'agriculture régénératrice à grande échelle. Cette récolte est le fruit du programme Transitions, qui réunit une coalition d'industriels sous l'égide du groupe Vivescia, coopérative agricole et agroalimentaire française, et sa filiale dédiée au malt, Malteurop.
- > Le programme Transitions vise à soutenir le développement de l'agriculture régénératrice et à introduire un nouveau modèle de production de céréales, notamment *via* la montée en gamme des engrais verts et la promotion de la fertilisation organique.
- > Adoptant une approche globale de la production agricole au niveau de l'exploitation, ce programme d'agriculture régénératrice à grande échelle représente une coopération unique entre les secteurs céréalier et industriel, ainsi qu'entre tous les partenaires de la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval.
- > Il se concentre sur une approche de l'activité agricole qui vise la réduction carbone, la protection et l'amélioration de la santé des sols, la biodiversité, tout en soutenant son développement, en se basant sur des indicateurs précis (critères à atteindre). Plus de 400 agriculteurs du nord et de l'est de la France font partie du programme, avec l'objectif de 1 000 d'ici 2026.

Le projet Circle

- > En 2024, Heineken a lancé Circle, issu du programme Life : un projet de valorisation des drêches, mélange formé par les résidus d'orge issus du brassage de ses bières.
- > Initiée en partenariat avec Duynie et Idex, il s'agit de la première initiative mondiale de ce type, visant à réduire l'empreinte carbone de ses sites de production. Le projet sera installé au sein de la brasserie historique d'Heineken en France, à Mons-en-Barœul (Nord), déjà pilote de nombreuses initiatives pour réduire l'impact environnemental de sa production.
- > Circle repose sur une technologie innovante, sans solvants ni produits chimiques, qui sépare les protéines et les fibres contenues dans les drêches. Cela permet ensuite une double valorisation de ces coproduits : les protéines raffinées pour une utilisation agroalimentaire et les fibres utilisées comme combustible pour produire de l'énergie biomasse sous forme de vapeur, réinjectée dans le processus de production en circuit fermé. Grâce à ce dispositif, l'impact carbone de la brasserie de Mons devrait être réduit de plus de 60 %.

➤ Planète Urgence

Pour l'association Planète Urgence, l'économie doit basculer vers le régénératif sans faux-semblants



PLANETE URGENCE

GroupeSOS



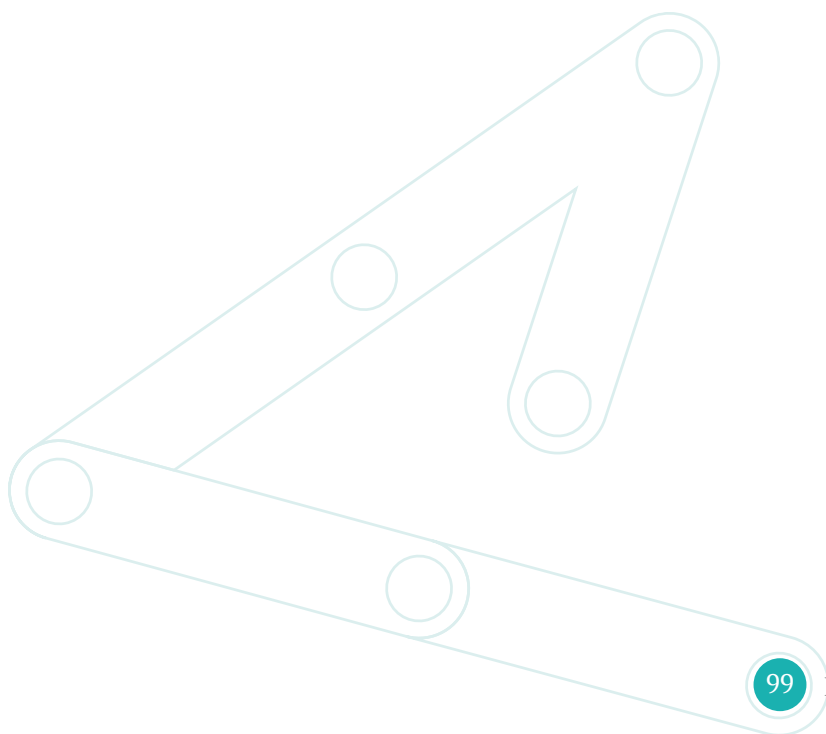
Planète Urgence est une association qui œuvre pour réconcilier l'humain et la forêt, dans les plus grands bassins forestiers mondiaux. Elle collabore avec des entreprises qui ont su réduire les activités non conformes aux limites planétaires (arrêt de certains produits et services, refus de missions, révision des politiques d'achat), passer sous des fondations actionnaires ou reverser un pourcentage de leur chiffre d'affaires à des causes d'intérêt général, devenir des sociétés à mission et intégrer un représentant de cette mission au sein du conseil d'administration, et enfin, impliquer massivement leurs salariés.

Chez Planète Urgence, cette notion d'économie régénérative est perçue comme une occasion forte de rassembler tous les aspects de la transition nécessaire du système économique actuel, relatifs aux salariés, à la gouvernance, aux parties prenantes, à la nature... C'est là tout l'enjeu : s'assurer que l'économie régénérative ne sera pas un mot valise utilisé à des fins de communication. Il est donc indispensable d'y associer des méthodologies rigoureuses, un référentiel exigeant portant sur l'ensemble des indicateurs, et une redevabilité sur le long terme.





Une organisation qui achète des millions d'euros de crédits carbone, investit massivement dans des start-ups engagées mais continue d'exploiter des gisements de charbon ou de pétrole ne peut pas être considérée comme régénérative. De même, une organisation qui a évolué d'un modèle de vente à un modèle de location, mais ne prend pas soin de ses équipes, ne saurait être qualifiée de régénérative. Enfin, une organisation qui cherche à réduire au maximum ses externalités négatives sur sa chaîne de valeur, mais ne se préoccupe pas de la dégradation de la nature ou des humains hors de sa chaîne de valeur n'a rien de régénératif.



> Véolia

La vision de l'économie à visée régénérative par Veolia : une écologie qui transforme et protège



L'action du Groupe est guidée par sa raison d'être : la **transformation écologique**. Adoptée en 2019, elle est une véritable boussole pour ses 218 000 collaborateurs qui, dans les territoires, aux quatre coins du monde, répondent avec vigueur aux besoins essentiels des populations. Que ce soit en leur garantissant une eau potable de qualité, en transformant leurs déchets en énergie verte locale et bon marché, ou en éliminant les déchets dangereux pour protéger la santé comme la biodiversité. C'est en alliant chacun de ses trois métiers que Veolia aide les villes et les industries à se décarboner, à dépolluer et à régénérer les ressources naturelles. Pour mettre en oeuvre sa raison d'être, tout en étant utile à toutes ses parties prenantes, Veolia a intégré des objectifs et indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux (RSE), au coeur de son fonctionnement. C'est ce que le Groupe appelle la "performance plurielle". Véritable instrument de pilotage de GreenUp, son programme stratégique pour 2024-2027, la performance plurielle aborde comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux dans une recherche d'équilibre.

La transformation écologique nécessite une mutation profonde des entreprises afin de mettre en oeuvre les évolutions dont la société a besoin. On attend des entreprises qu'elles fassent preuve d'écoute et de créativité : en renouvelant le dialogue avec la société, à travers de nouvelles modalités de veille et d'écoute pour davantage contribuer à l'évolution du monde qui les entoure. Ce n'est qu'en prenant toute leur part dans ces débats qu'elles réussiront à proposer des solutions véritablement utiles pour tous, gage de résilience, d'impact et de prospérité.

Le Groupe est engagé auprès de l'ensemble de ses parties prenantes et interagit régulièrement avec elles au niveau local, régional, national et international par le biais de différentes instances et collectifs dont "+1, pour une écologie en actions". Cette initiative mobilise des représentants des 5 catégories¹⁹⁶ de parties prenantes de Veolia et vise à trouver un chemin commun au service de la transformation écologique. Veolia et la Métropole Nice Côte d'Azur ont ainsi imaginé pour le contrat d'Ariane - le nouveau centre de production d'énergie verte de la métropole de Nice - une gouvernance ouverte et participative inspirée du collectif "+1, pour une écologie en actions". Un Haut Comité environnemental et sociétal rassemble les parties prenantes du contrat - la Métropole Nice Côte d'Azur, les comités de quartier, la Banque des territoires et Veolia.



196. Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète



Un exemple de régénération de la ressource : la réutilisation des eaux usées en Vendée

Fin 2023, aux Sables-d'Olonne, Vendée Eau a inauguré la première unité française de réutilisation des eaux usées traitées (REUT) pour la production indirecte d'eau potable dans le cadre du programme Jourdain. L'ambition : fournir une ressource complémentaire pour produire de l'eau potable en Vendée afin de préparer la région à de possibles pénuries d'eau l'été. Jourdain est un programme global d'économie circulaire de l'eau. Il consiste à reproduire le cycle de l'eau de manière planifiée et supervisée : plutôt qu'être rejetée en plein océan Atlantique, une partie de l'eau en sortie de la station d'épuration des Sables d'Olonne est récupérée pour subir un traitement complémentaire au sein d'une unité d'affinage qui garantit une production d'eau douce conforme à toutes les normes de qualité. Puis, l'eau est rejetée dans une zone végétalisée pour retrouver son état naturel. Elle rejoint la rivière et transite lentement dans la retenue du Jaunay. L'eau termine son circuit dans l'usine de production d'eau potable locale qui la rend consommable pour les foyers.



> Lumia

Élaborer ensemble des modèles d'entreprises pour régénérer le vivant



Créé en 2020, Lumia est un centre d'innovation stratégique dédié à l'économie régénérative. À travers ses activités de recherche, d'intervention et de formation, Lumia a pour mission de rendre accessible le paradigme régénératif aux entreprises et territoires. Après plus de 20 ans de travail sur les modèles économiques à forte soutenabilité, les équipes se sont forgé plusieurs convictions :



- > Au vu de l'accélération des nombreux dérèglements, on ne peut plus se contenter de réduire nos impacts. Il faut avoir l'ambition de viser collectivement des impacts positifs sur les écosystèmes, pour revenir rapidement au sein des limites planétaires.
- > Pour y arriver, il faut remettre en place les conditions permettant au vivant de se développer. C'est l'essence du régénératif.
- > Les acteurs économiques ont un rôle important à jouer et cette transformation doit concerner le cœur de leur modèle économique.
- > Pour mener ces transformations de modèles, la coopération entre acteurs est indispensable, à l'échelle des territoires.
- > Ces transformations systémiques ne pourront s'opérer que si les décideurs adoptent un nouveau leadership profondément incarné, permettant à chacun d'exprimer librement son plein potentiel.

Quelques exemples de projets accompagnés qui contribuent à une économie régénérative :

- > Sur le territoire de la Côte d'Azur, participation au lancement du collectif Régen'ère Azur, porté par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, qui rassemble des acteurs du territoire (associations, citoyens, entreprises, collectivités) pour faire émerger localement des initiatives régénératives. Trois chantiers ont été identifiés : régénération urbaine, filières énergétiques locales et laboratoire d'éducation au vivant. Le premier chantier a démarré avec la réalisation d'une étude sur la régénération socio-écologique de l'hôpital de Grasse.
- > Pour le compte d'un acteur majeur de la distribution de matériel électroménager, accompagnement à la mise en place d'une démarche d'économie de la fonctionnalité, dans une perspective de réduction forte des impacts écologiques (ce qui constitue un premier mouvement d'une démarche régénérative). Identification des gammes de produits les plus adaptées et description des modèles économiques possibles (avec leurs indicateurs), pour lancer des expérimentations.
- > Lancement d'un appel à projets pour mener des expérimentations à visée régénérative dans le secteur du tourisme. L'objectif est de travailler sur 4 territoires pour identifier des modèles économiques vertueux pour les acteurs de l'hébergement, dans des environnements et des contextes différents.

PARTIE 2

Recensement d'initiatives prometteuses en matière de contributions à une économie régénérative

- > 1. Méthode de recensement des initiatives
- > 2. Panorama des initiatives recensées
- > 3. Liste des initiatives
- > 4. Caractéristiques générales des initiatives
- > 5. Une difficile marche vers l'économie régénérative

1. Méthode de recensement des initiatives

Pour établir la liste des initiatives, des critères ont été définis à l'issue des discussions avec les partenaires et les autres acteurs de l'écosystème :



Tout type d'organisation en France et à l'étranger.



Avoir au moins 1 an d'activité.



S'inscrire dans les logiques de la visée régénérative en cochant au moins un des cinq points :

- Viser la réduction des externalités négatives à un seuil incompressible,
- Viser la génération d'impacts positifs,
- Viser une **logique de changement systémique** mettant le vivant au-dessus de l'économie,
- Prendre en compte les **principes du vivant**,
- Mesurer son impact (idéalement).

Le recensement des initiatives répondant au périmètre s'est opéré *via* plusieurs actions et canaux de communication et d'information :



Revue de littérature académique,



Veille documentaire (mots clés : régénératif, impact systémique, impact intégré, économie circulaire, économie de la fonctionnalité et de la coopération, agriculture régénératrice),



Initiatives portées à notre connaissance par les experts interrogés dans le cadre des entretiens réalisés (> 35 entretiens),



Remontée d'informations issues des partenaires et du réseau de l'Impact Tank et des membres du groupe de travail,



Appel à manifestation d'intérêt sur les réseaux sociaux.

A. Modalités de travail

Notre travail s'est déroulé en deux parties :

A.1. SÉLECTION DES INITIATIVES

Nous avons d'abord privilégié les initiatives françaises, tout en élargissant nos recherches à l'international afin de découvrir des modèles divers et inspirants. Nos investigations ont couvert des projets menés par des acteurs publics et privés, lucratifs ou non lucratifs, ancrés dans des organisations ou des territoires variés. Nous avons exploré tous les secteurs d'activité, en tenant compte de projets récents comme plus anciens.

Nous avons recensé près d'une centaine d'initiatives. Parmi celles-ci, nous avons décidé de prioriser et d'analyser celles qui disposaient de travaux de mesure d'impact et /ou qui nous semblaient les plus pertinentes par rapport à nos trois piliers :

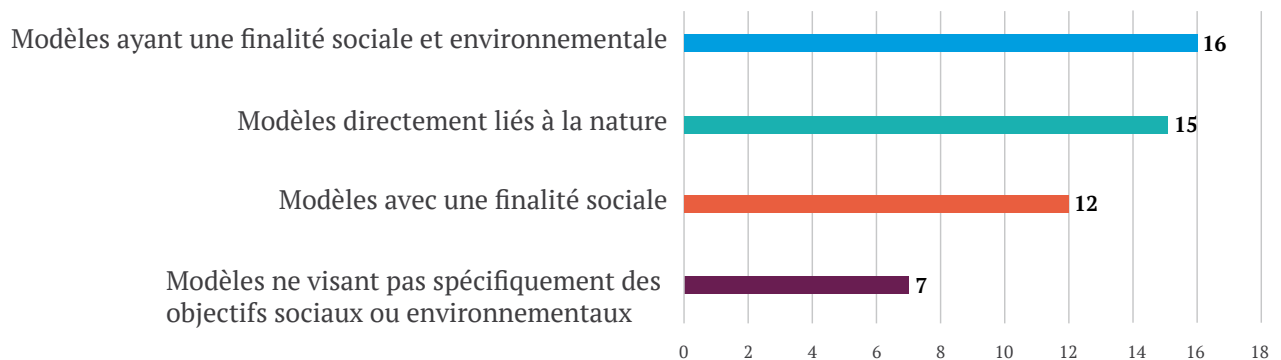
- Réduire les impacts négatifs à des seuils incompressibles,
- Générer des impacts positifs nets,
- Développer une approche systémique pour un impact systémique.

A.2. ANALYSE DES INITIATIVES

Sur cette base, nous avons sélectionné 50 initiatives qui ont été différenciées selon quatre catégories. Nous avons fait le choix de distinguer des modèles économiques :

- **Ayant une finalité sociale et environnementale**, dont l'activité vise un impact positif social et environnemental,
- **Ayant un lien direct avec la nature**, dont l'activité impacte directement les écosystèmes naturels (agriculture, aménagement, construction, et l'ensemble des modèles d'affaires directement fondés sur l'extraction de matières premières),
- **Ayant une finalité sociale** (santé, création de lien social, insertion, formation, etc.),
- **N'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale.**

Figure 26 : Répartition des initiatives selon les catégories retenues



2. Panorama des initiatives recensées

A. Objectifs du panorama

A.1. METTRE EN AVANT DES EXEMPLES DE PRATIQUES CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE : LES « MARQUEURS DU RÉGÉNÉRATIF »

L'analyse des initiatives identifiées comme prometteuses vis-à-vis du développement d'une économie régénérative a pour premier objectif de mettre en avant des organisations ayant des pratiques appelées « *marqueurs du régénératif* ».

Ces pratiques englobent des démarches qui visent à réduire les impacts négatifs à des seuils incompressibles, à générer des impacts positifs nets et à favoriser un changement systémique.

Identifier et documenter ces marqueurs permet non seulement de reconnaître les efforts existants, mais également **d'élargir le cadre conceptuel de l'économie régénérative aux réalités existantes**.

Pour ce faire, le recensement étudie volontairement des organisations aux modèles économiques très différents, l'objectif étant davantage de **montrer la diversité des pratiques pouvant contribuer au développement d'une économie régénérative** qu'à comparer des modèles d'affaires, issus de secteurs économiques différents, ne reposant pas sur les mêmes ressources, activités et ne visant pas les mêmes objectifs de création de valeur.

Le choix d'étudier une grande variété d'organisations (associations, entreprises de l'ESS, grandes entreprises, « territoires ») illustre l'ambition de l'étude de **capturer la richesse et la diversité des pratiques régénératives**, tout en examinant comment ces marqueurs s'adaptent et se déploient à différentes échelles organisationnelles. Cela permet d'élargir le champ d'application des pratiques régénératives tout en enrichissant notre compréhension des trajectoires possibles vers une économie durable.

A.2. IDENTIFIER DES PREMIERS LEVIERS DE PROGRESSION COMMUNS AUX DIFFÉRENTS MODÈLES D'AFFAIRES ET SECTEURS D'ACTIVITÉS

Pour chaque initiative recensée, l'identification des leviers de progression constitue un axe important d'analyse. Cette démarche consiste à examiner, d'une part, les marqueurs déjà intégrés et à **explorer les moyens de les approfondir** et, d'autre part, à proposer l'ajout de marqueurs complémentaires. Il s'agit également de déterminer **comment ces leviers peuvent être optimisés pour maximiser leur impact** sur les **écosystèmes sociaux et environnementaux**.

A.3. METTRE EN LUMIÈRE DIFFÉRENTES MANIÈRES EXISTANTES POUR MESURER L'IMPACT, POSITIF OU NÉGATIF, GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS

Par ailleurs, l'étude met en lumière les différentes méthodes employées pour mesurer l'impact des initiatives. Cela inclut des **outils quantitatifs** comme les bilans carbone, les Analyses du cycle de vie (ACV) ou les indicateurs de biodiversité, mais aussi des **approches qualitatives** telles que les études sociologiques, socio-économiques, mesures d'impact territorial ou les mécanismes de suivi collaboratif avec les parties prenantes. Cette diversité méthodologique reflète la complexité des enjeux et permet d'appréhender les effets des initiatives de manière systémique et contextualisée.

B. Un panorama non exhaustif

L'objectif de cette démarche n'est en aucun cas de labelliser les initiatives explorées en leur attribuant une « étiquette régénérative ». Cette approche pourrait simplifier à l'excès des réalités complexes et négliger la diversité des pratiques. Les informations collectées dans le cadre de cette étude **ne peuvent prétendre à une exhaustivité suffisante** pour valider de manière définitive le caractère régénératif d'une initiative.

Cette limite tient notamment au fait que les données disponibles sont souvent partielles ou encore non consolidées, et que l'interprétation de leur portée régénérative nécessite une analyse approfondie. En effet, l'évaluation de la « visée régénérative » exigerait un audit détaillé et holistique, prenant en compte des indicateurs variés tels que les impacts environnementaux, sociaux et systémiques, ainsi que la manière dont ces dimensions interagissent à long terme.

Or, un tel processus demande des ressources spécifiques, des méthodologies avancées¹⁹⁷ et la participation active des parties prenantes concernées.

Par conséquent, l'analyse qui suit s'inscrit **davantage dans une logique exploratoire et réflexive**, visant à mettre en lumière des **pratiques inspirantes** et à identifier des leviers de progression. Elle entend poser les **bases d'une réflexion collective et constructive** plutôt que de formuler des jugements définitifs. Ainsi, l'objectif demeure d'inciter à approfondir les analyses et les dialogues autour des trajectoires possibles vers une économie régénérative, en respectant la complexité et les nuances propres à chaque initiative.



197. Cf. Partie 3 « Référentiel d'évaluation d'impact des projets contribuant à une économie régénérative » proposée par ce même rapport

C. La méthodologie d'analyse du panorama fondée sur les trois piliers de l'économie régénérative

C.1. LES TROIS AXES D'ANALYSE REPRENENT LES « CRITÈRES » POUR S'INSCRIRE DANS UNE VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

La méthodologie se concentre sur trois piliers essentiels, consolidés au travers des recherches dans le cadre de l'état de l'art¹⁹⁸ des connaissances en matière d'économie régénérative que nous proposons dans la Partie 1 de ce rapport :

> Pilier A

Réduction des impacts négatifs aux seuils incompressibles : les initiatives sont évaluées selon leur capacité à réduire leurs impacts environnementaux en intégrant des approches systémiques.

> Pilier B

Génération d'impacts positifs nets mesurables : cela inclut des actions visant à générer une valeur ajoutée sociale, environnementale et économique qui dépasse la simple conformité ou compensation.

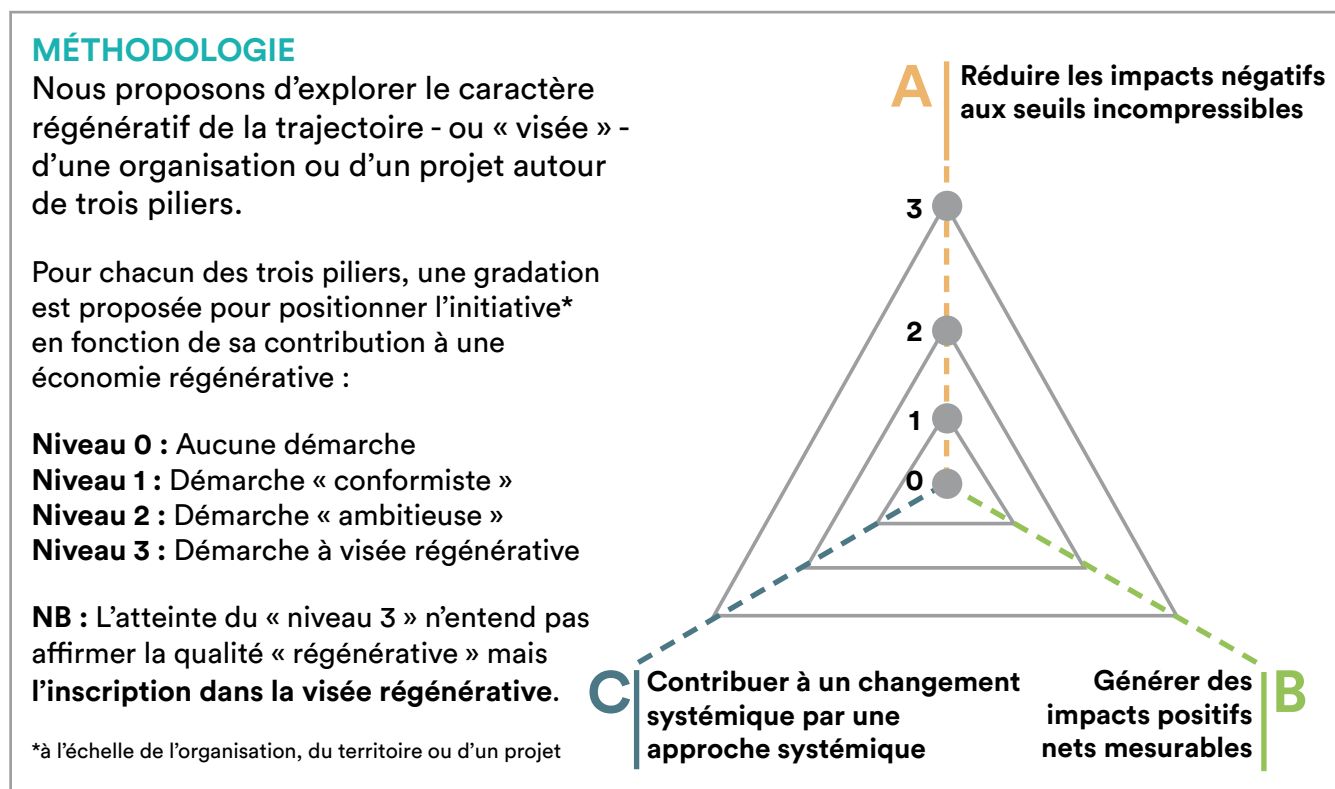
> Pilier C

Contribution au changement systémique : l'accent est mis sur la manière dont les initiatives influencent leur écosystème, en impliquant les parties prenantes et en promouvant des approches collaboratives pour transformer les systèmes en profondeur.

C.2. LA SUBDIVISION DES PILIERS EN NIVEAUX DE MATURITÉ

Des niveaux de maturité ont été créés pour chacun des trois axes d'analyse (cf. figure ci-dessous).

Figure 27 : Gradation proposée pour positionner l'organisation étudiée en fonction de sa contribution à une économie régénérative



198. Cf. Partie 1 « Les défis de l'économie régénérative » de ce rapport

GRADATION DU PILIER A

« RÉDUIRE LES IMPACTS NÉGATIFS AUX SEUILS INCOMPRESSIBLES »

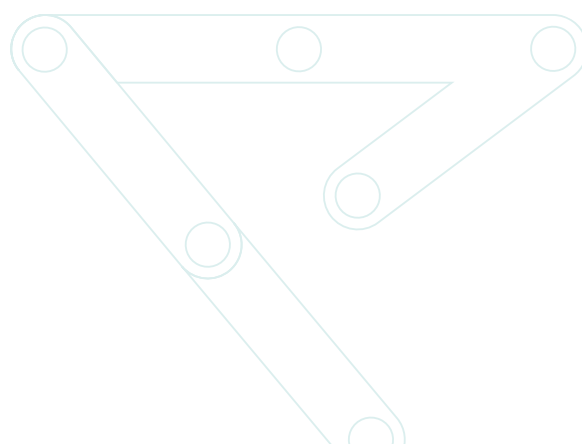
Niveau	Description globale	Exemples de pratiques caractéristiques
0	Aucune démarche n'est entreprise pour s'inscrire dans une trajectoire de réduction.	
1	La démarche en matière de réduction s'inscrit dans le cadre de la conformité à la réglementation et/ou de manière opportuniste , en réponse aux évolutions réglementaires et à des risques courts-moyens termes .	
2	La démarche entreprise en matière de réduction des impacts négatifs va au-delà des attentes réglementaires et des pratiques des entreprises concurrentes.	- Dispose de preuves tangibles et communicables (mise en place de mesures des impacts et d'un reporting transparent), - Dispose d'une trajectoire construite autour d'objectifs de réduction validés par la recherche scientifique (ex : trajectoire SBTi pour la décarbonation), - Met en œuvre des pratiques avancées, innovantes par rapport aux pratiques courantes du secteur d'activités, sur son périmètre propre, - Renonce aux activités incompatibles avec une économie régénérative.
3	La démarche s'inscrit dans la visée régénérative. Sa trajectoire de réduction est conduite de manière systémique, intégrant l'ensemble des dimensions sur lesquelles un impact négatif est envisagé. Elle vise le seuil incompressible des externalités négatives, remettant donc en question son activité et modèle économique. La démarche concerne le périmètre propre de l'organisation mais a aussi des effets en dehors (influence de la filière, du secteur d'activité et d'autres parties prenantes).	- Fonde sa trajectoire de réduction des impacts négatifs sur les principes du vivant (comme le renoncement à la croissance, la sous-optimalité avec le plafonnement de la production, solutions fondées sur la nature), - « Va au-delà que le climat » : prend en compte la dimension systémique dans sa trajectoire de réduction (ex : ne se limite pas à la réduction de l'empreinte carbone mais aussi sur les autres dimensions : biodiversité, eau, pollutions des airs, des sols, etc.), permettant ainsi de limiter des effets de bord, - Suit l'impact de ses pratiques hors de son périmètre propre et engage des actions pour les réduire en embarquant ses parties prenantes (ex : stockage carbone fondé sur le vivant), - Génère des émissions évitées¹⁹⁹.

199. Cf. ADEME (2020). *Les émissions évitées, de quoi parle-t-on ?*

■ GRADATION DU PILIER B

« GÉNÉRER DES IMPACTS POSITIFS NETS MESURABLES »

Niveau	Description globale	Exemples de pratiques caractéristiques
0	Aucune démarche n'est entreprise pour générer un impact positif (autre que la rentabilité économique).	
1	La démarche en matière de génération d'impact positif sur les parties prenantes s'effectue de manière opportuniste (en réponse aux évolutions réglementaires, fait l'objet de campagnes marketing ponctuelles, etc.).	- Répond aux évolutions réglementaires : ex : mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance.
2	La démarche entreprise traduit l'intention de l'organisme de générer un impact positif.	- Formule la génération d'un impact positif dans la raison d'être de l'organisation, - Intègre des critères extra-financiers de performance dans le pilotage stratégique (critère de rémunération, influence de la prise de décision), - Met en place des mécanismes de suivi et d'évaluation d'impact, - Participe à la mise en réseau et à la diffusion de bonnes pratiques.
3	La démarche s'inscrit dans la visée régénérative, elle traduit l'intentionnalité mais aussi l' additionnalité de l'organisation/de l'action (l'impact généré n'aurait pas existé en l'absence d'actions). La démarche fait l'objet d'une approche systémique et s'appuie sur le vivant pour générer des impacts positifs.	- Génère de l'impact positif en s'appuyant sur les systèmes vivants. - La génération d'impact positif ne fait pas seulement l'objet de mesures de compensation mais de coévolution et de réciprocité (partage de la valeur créée). - Fait preuve d'une vision systémique dans la recherche de génération d'impact positif (ex : la première étape est la formalisation d'une théorie du changement). - Existence de preuves de l'impact positif généré attribuables à l'activité de l'organisation (mécanisme de suivi et d'évaluation) et communication transparente autour des réussites et difficultés rencontrées. - Génère un impact positif au-delà de son périmètre propre (activités de plaidoyer, contribution aux politiques publiques, par exemple).



■ GRADATION DU PILIER C

« CONTRIBUER À UN CHANGEMENT SYSTÉMIQUE PAR UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE »

Niveau	Description globale	Exemples de pratiques caractéristiques
0	Aucune action ni programme d'actions ne fait référence à une approche « systémique ».	
1	La démarche se déploie en conformité avec les normes en vigueur. L'organisation reconnaît ses responsabilités envers les parties prenantes impactées par son/ses activités.	- Mise en conformité avec la réglementation (ex : devoir de vigilance, mise en œuvre réglementaire de la double-matérialité), - Respect de la réglementation en matière de partage de la valeur.
2	La démarche permet à l'entreprise de penser sa place au sein des socio-éco-systèmes dont elle fait partie. L'organisation documente ses relations avec ses parties prenantes et crée des processus de dialogue et d'implication, et vise l'intégration d'autres valeurs que la valeur lucrative.	- Repense sa place au cœur de son écosystème (travail de la raison d'être en intégrant les effets des activités sur l'ensemble des parties prenantes, en intégrant d'autres critères que celui de la performance économique, questionnement de la robustesse, formation des collaborateurs à ce nouveau type de performance, etc.). - Cartographie et suivi des impacts négatifs et positifs (ex : mise en œuvre de l'outil de double-matérialité allant au-delà des attentes réglementaires : mise à jour régulièrement, outil de pilotage de l'activité, etc.), formation des collaborateurs à leur suivi, etc. - Cartographie des parties prenantes, mise en place de mécanismes de dialogue (information et consultation) des parties prenantes et prise en compte dans les décisions stratégiques.
3	La démarche s'inscrit dans la visée régénérative par la promotion d'une culture de la soutenabilité forte. Les modes de gouvernance et de leadership font l'objet d'un engagement personnel des parties prenantes clés (dirigeants, actionnaires, équipes managériales) et disposent d'outils de diffusion et de mise en œuvre pour permettre une visée régénérative effective.	- Promeut une vision socio-écologique du monde et des processus de gouvernance (ex : les parties prenantes clés ont initié un travail de réflexivité et d'engagement personnel vis-à-vis du développement d'une visée régénérative et en sont des ambassadeurs). - Fait preuve d'un leadership régénératif (ex : la culture managériale diffuse une culture de lâcher-prise sur le résultat ; des objectifs extra-financiers, prenant en compte la régénération du vivant, sont intégrés). - Associe ses parties prenantes, internes et externes, au mécanisme de prise de décision. - Met en place des synergies, mécanismes de collaboration avec les acteurs de la filière et les concurrents pour donner plus d'ampleur à l'impact positif généré / à la transition entamée en matière de durabilité, création de « communs ». - Génère un impact positif au-delà de son périmètre propre (activités de plaidoyer, contribution aux politiques publiques, par exemple).

3. Liste des initiatives

16 initiatives au modèle économique ayant une finalité sociale et environnementale

ENTREPRISES

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Bilum	France	Industrie textile
Gobilab	France	Éco-conception
Lemon Tri	France	Gestion des déchets et recyclage
Maison Glaz	France	Commerce solidaire
Moulinot	France	Gestion des déchets et recyclage

ASSOCIATIONS

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Chênelet	France	Insertion par l'activité économique et écologique
Halage	France	Insertion et réhabilitation des espaces naturels
Hameaux Légers	France	Aménagement, éco-quartier
Label Emmaus	France	Économie Solidaire

COOPÉRATIVES

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Brattleboro Food Co-op	États-Unis	Agroalimentaire
Énergie Partagée	France	Énergie
Magasins Biocoop	France	Agroalimentaire

TERRITOIRES

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Fogo Island	Canada	Dynamisation de la communauté autour de pratiques régénératrices des écosystèmes
Ithaca	États-Unis	Éco-village
Monviso	Italie	Recherche et innovation autour de la durabilité
Playa Viva	Mexique	Recherche et innovation autour de la durabilité

15 initiatives directement en lien avec la nature

ENTREPRISES

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Amarenco	France	Énergie
Arcadie	International	Agroalimentaire
Bastien Tissages Techniques	France	Industrie textile
Bel	International	Agroalimentaire
Biodiversity Building (Y Saatio)	Finlande	Construction, immobilier
Compagnie Léa Nature	France	Agroalimentaire et cosmétique
Guayaki	États-Unis	Agroalimentaire
Interface	États-Unis	Revêtement de sol
Oé	International	Agroalimentaire
Omie	France	Agroalimentaire

ASSOCIATIONS/ONG

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
BioVallée	France	Agriculture
Centre Songhai	Bénin	Agriculture
Fermes d'avenir	France	Agriculture
Paysans de Nature	France	Agriculture

COOPÉRATIVE

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
SailCoop	France	Transport maritime à la voile

12 initiatives aux modèles d'affaires ayant une finalité sociale

ENTREPRISES DE L'ESS

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Alenvi	France	Santé, soins à domicile
Archer	France	Formation, insertion
Buurtzorg	Pays-Bas	Santé, soins à domicile
Simplon.co	International	Numérique et inclusion

ASSOCIATIONS

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Ashoka	International	Coopération, lien social
EcolHuma	France	Éducation et formation
Siel Bleu	International	Action sociale et solidaire
Silver Geek	France	Lutte contre la fracture numérique
Solinum	France	Lien social
Ticket for Change	France	Formation et orientation
Voisin Malin	France	Lien social

ONG

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Gawad Kalinga	Philippines	Lutte contre la pauvreté

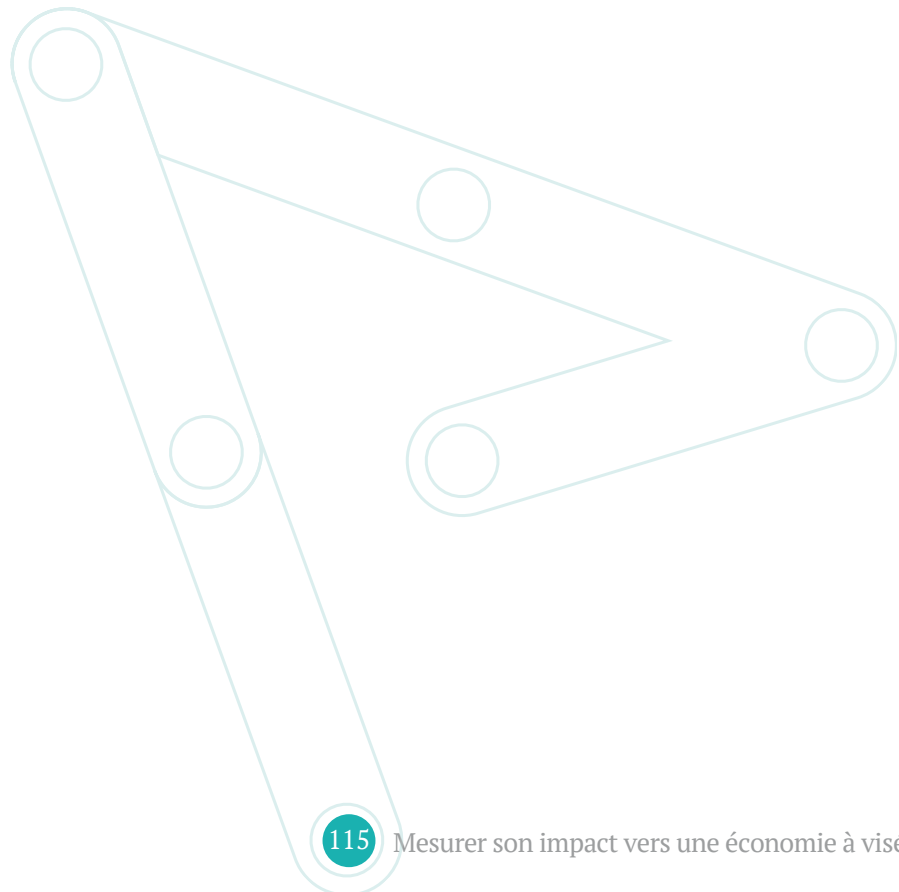
7 business models n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

ENTREPRISES

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Faith in Nature	Royaume-Uni	Industrie cosmétique
Laboratoires Expanscience	International	Industrie cosmétique, du soin/santé
Nexans	International	Fabrication de câbles et systèmes de câblage
Norsys	France Maroc	Services liés aux systèmes et logiciels informatiques
Patagonia	International	Textile, matériel sport
Vivobarefoot	France	Textile, matériel sport

ASSOCIATIONS

Nom	Périmètre	Description rapide de l'activité
Les Cigales	France	Finance, investissement



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Fabrication de produits textile et accessoires

Date de création : 2005

Taille : >10 salariés permanents (2021)

CA : ~ 0,3 M € (2017)

Implantation géographique : France

Activités : Création d'accessoires et de bagages à partir de matériaux recyclés, notamment des bâches publicitaires, des voiles de bateau et des airbags

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

Non formulée dans les publications officielles

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

○ Certifications

● **Mesure d'impact :**

- Calcul de l'ACV des produits (en partenariat avec La Belle Empreinte et l'ADEME)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

○ Business model ayant un lien direct avec la nature

○ Business model ayant une finalité sociale

○ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

● Changement climatique

● Pollutions

● Ressources en eau et marines

● Biodiversité, écosystèmes

● Ressources matérielles

○ Collaborateurs

○ Travailleurs de la chaîne de valeur

● **Communautés locales**

● **Clients et usagers finaux**

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Upcycling de matériaux usagés : réduction des déchets et transformation en produits de qualité • Production locale et en circuits courts • Lutte contre les inégalités sociales et limitation des effets de l'exclusion sociale	• Création et maintien d'emplois locaux, notamment à destination des personnes éloignées de l'emploi : tous les projets font l'objet d'un appel à une SIAE • Contribution au changement des comportements et pratiques, notamment en sensibilisant à l'économie circulaire, à l'importance du recyclage et de la réutilisation • Suivi de l'impact pour mesurer l'efficacité des dispositifs (suivi de la pérennité de l'emploi et des compétences des personnes en insertion)	• Traçabilité : mise en avant de l'histoire de chaque matériau utilisé • Collaboration avec de nombreuses sociétés, contribuant ainsi à faire évoluer les pratiques concernant la gestion des déchets

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

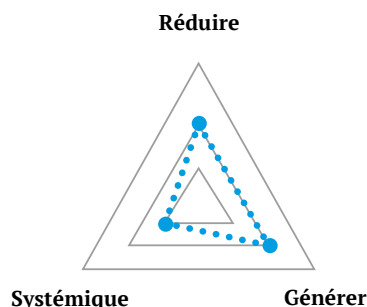
• **Modèle économique visant à préserver les écosystèmes** environnementaux et ayant une finalité sociale

• **Génération d'émissions évitées** (matériaux et production locale)

• **Contribution à l'inclusion et à la vitalisation économique du territoire**

• **Fonctionnement en réseau, en tissant des liens de coévolution** avec de nombreux partenaires

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Suivre et évaluer l'impact sur les dimensions environnementales (biodiversité, sols) pour s'assurer de ne pas avoir d'effets de bord négatifs sur la nature	• Publier les données issues des suivis de l'impact • Formaliser une théorie du changement	• Mener une réflexion sur le modèle de gouvernance (approfondir la dimension de l'ouverture de la gouvernance aux parties prenantes, dont la nature)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Éco-conception

Date de création : 2010

Taille : ~50 salariés | CA : ~ 4 millions €

Implantation géographique : France

Activités : Fabrication et commercialisation de contenant de boissons et d'alimentation pour le contexte de bureau (gourdes, boîtes à repas, couverts) dans un objectif de lutte contre le gaspillage des produits jetables.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Accélérer la bascule du jetable au réutilisable en mobilisant positivement les organisations pour transformer les usages avec des produits au bénéfice social et environnemental mesuré dès l'amont par l'éco-conception et fabriqués localement »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● Certification : Agréée ESUS

● Mesures d'impact :

- Réalisation d'ACV préventives sur les solutions
- Évaluation dans le cadre du statut de société à mission

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● Business model ayant une finalité sociale et environnementale

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

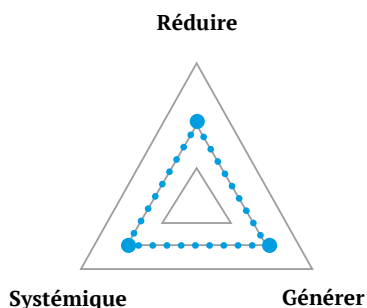
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction de la génération de déchets (plastiques et cartons à usage unique) des clients • Réduction de l'utilisation de matières premières grâce aux méthodes d'éco-conception et éco-conception « préventive » • Maîtrise de la chaîne de valeur avec 100% localisée en France	• Contribution philanthropique au service de la préservation de l'environnement : initiative « 1% pour la Planète » • Formalisation d'une théorie du changement - Création d'emplois : • En réinsertion professionnelle : emploi de personne en situation de réinsertion (partenariat avec le groupe ARES) • En inclusion de personnes en situation de fragilité (partenariat avec des ESAT) • Et notamment avec des usines et ateliers situés hors des grandes villes, contribuant à la vitalisation des territoires	• Engagement dans des activités de plaidoyer : notamment à EC 2027, Mouvement impact France Solidaire • Participation active au sein de communautés d'acteurs de l'ESS : communauté ESUS, communautés BPI du « coq vert » et de la French Fab • Embarquement des citoyens : à travers les efforts de communication visant à sensibiliser sur l'impact des plastiques et cartons à usage unique en faisant la promotion de l'éco-conception et des éco-gestes

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Modèle d'affaires fondé sur la réduction du gaspillage en entreprise
- Pratiques d'éco-conception
- Va « au-delà » que le climat avec le suivi d'autres dimensions que le carbone
- Intention d'avoir un impact positif (ancré dans la formulation de la raison d'être et le statut de société à mission)
- Objectivation d'un pourcentage des résultats pour la transition
- Engagement au sein d'activités de plaidoyer et de partage d'expérience pour diffuser le modèle d'éco-conception

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Envisager une trajectoire SBTi • Mesurer les émissions évitées (« scope 4 »)	• Mesurer l'impact social et continuer à mesurer l'impact environnemental	• Inclure les parties prenantes (dont la nature) aux instances de gouvernance et de prise de décision



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Gestion des déchets

Date de création : 2011

Taille : ~88 salariés | **CA :** ~ 6 millions € (2021)

Implantation géographique : France

Activités : Déploiement de solutions de tri et de recyclage innovantes pour lutter contre l'enfouissement et l'incinération des déchets, tout en veillant à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être / Mission :

« *Améliorer la collecte hors-domicile* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :**

- Agréée ESUS
- B Corp (comptant parmi les meilleures B Corp français avec un score de 143,5 points)

○ Mesure d'impact : NC

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

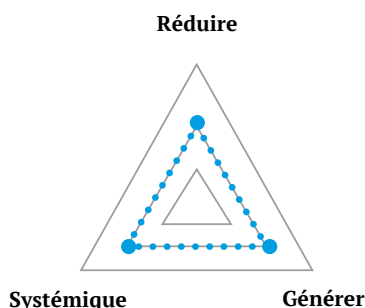
- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduire la quantité de déchets enfouis et incinérés en améliorant leur tri à la source et en favorisant des modes de traitement plus vertueux (réduction, réemploi et recyclage) • Réduction des mauvaises pratiques en matière de gestion des déchets sur trois marchés différents : la gestion des déchets tertiaires, le recyclage incitatif des emballages de boissons en grande surface et l'optimisation du tri et recyclage dans les événements sportifs et culturels	• Création d'une solution innovante de collecte et tri des déchets : déploiement d'automates intelligents détectant le type de déchets et le triant automatiquement • Création d'emplois à travers le développement depuis 2016 d'un parcours d'insertion (>1/4 des salariés sont en situation d'insertion) en formant aux métiers de la logistique et de l'économie circulaire. Ce programme a été initié avec la Fondation Agir contre l'Exclusion et le soutien du Fonds Danone Ecosystem	• Fonctionnement en réseau, avec le tissage de nombreux partenariats et la participation à plusieurs mouvements comme le collectif EC2027, Mouvement Impact France, la Fédération des Entreprises d'Insertion, France Digitale, le Réseau Entreprendre, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ou encore le Réseau Consigne

Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
• Réduction des effets négatifs des mauvaises pratiques en matière de gestion des déchets inscrite dans le cœur de mission	• Génération d'un double-impact (social et environnemental) positif inscrit dans le cœur de mission de l'entreprise	• Contribution à l'évolution des pratiques en matière de gestion des déchets

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Envisager une trajectoire SBTi • Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») • Renforcer la contribution au stockage carbone • Envisager des solutions en faveur de la biodiversité (aller au-delà du carbone)	• Mesurer l'impact social et environnemental	• Inclure les parties prenantes (dont la nature) aux instances de gouvernance et de prise de décision • Mettre en place un système de suivi d'indicateurs extra-financiers, et aller vers une comptabilité triple-capital



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Commerce solidaire et tiers-lieux

Date de création : 2019

Taille : ~10 salariés | **CA :** ~ 290 k € (hors subventions)

Implantation géographique : France, Presqu'île de Gâvres (56)

Activités : Tiers-lieu dédié à l'insertion, au climat et au littoral, *via* la réhabilitation d'un site abandonné.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Faire le pari du vivre-ensemble pour faire émerger les solutions d'adaptation climat sur un territoire témoin de la vulnérabilité à la submersion marine et érosion du trait de côte.* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Labels « Inclusion et Ruralité » et « Fabriques de Territoire », agréée ESUS

● **Mesures d'impact :**

- **Évaluation d'impact environnemental :** circularité et sobriété, émission de GES, biodiversité, environnement physique (sols, air, eau), sensibilisation et engagement

- **Évaluation d'impact social**

- Effets individuels : lien social, santé, insertion professionnelle et capacité à agir
- Effets collectifs : solidarité, réseaux, sentiment d'inclusion et égalité femme/homme
- Effets territoriaux : services publics et de proximité, innovation publique et entretien des espaces

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduire les barrières entre les publics en mélangeant différents types de populations • Réduire le sentiment d'exclusion	• Création de lien social : acteur de l'événementiel, accueil, promotion et animation d'ateliers (sport, musique, nature), animation d'espace d'échanges • Renforcement de la capacité à agir • Insertion de personnes éloignées de l'emploi • Mesure de l'impact réalisé sur de nombreuses dimensions sociales et environnementales • Contribution à la restauration des écosystèmes et à l'atténuation et adaptation au changement climatique : création d'un potager agroécologique, espace de rencontres et d'expérimentations (génie écologique) autour de la transition écologique • Politique stricte d'achats responsables Dynamisation du territoire : • Réhabilitation d'un site abandonné avec la création et l'animation d'un café, espace de coworking et d'hébergements touristiques • Création d'emplois • Création de services de proximité	• Gouvernance hybride : la gouvernance est partagée entre l'association CARESS (Centre d'Activités pour la Revitalisation Écologique et Sociale des Saisies) et la SAS Grand Air (entreprise d'insertion) • Mise en place d'un suivi de performance extra-financière (triple-capital) • Action en réseau : acteur de plusieurs réseaux, dont <i>Bretagne Tiers-Lieux</i> et le <i>Groupement des Employeurs des TransitionS</i> (GETS), création de « <i>Nouveaux rivages</i> » : école de la résilience du littoral (intégrant l'université et l'agence locale énergie climat) et tissage de nombreux autres partenariats pour une approche la plus systémique possible



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Commerce solidaire et tiers-lieux

Date de création : 2019

Taille : ~10 salariés | **CA :** ~ 290 k € (hors subventions)

Implantation géographique : France, Presqu'île de Gâvres (56)

Activités : Tiers-lieu dédié à l'insertion, au climat et au littoral, *via* la réhabilitation d'un site abandonné.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Faire le pari du vivre-ensemble pour faire émerger les solutions d'adaptation climat sur un territoire témoin de la vulnérabilité à la submersion marine et érosion du trait de côte.* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Labels « Inclusion et Ruralité » et « Fabriques de Territoire », agréée ESUS

● **Mesures d'impact :**

- **Évaluation d'impact environnemental :** circularité et sobriété, émission de GES, biodiversité, environnement physique (sols, air, eau), sensibilisation et engagement

- **Évaluation d'impact social**

- Effets individuels : lien social, santé, insertion professionnelle et capacité à agir
- Effets collectifs : solidarité, réseaux, sentiment d'inclusion et égalité femme/homme
- Effets territoriaux : services publics et de proximité, innovation publique et entretien des espaces

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

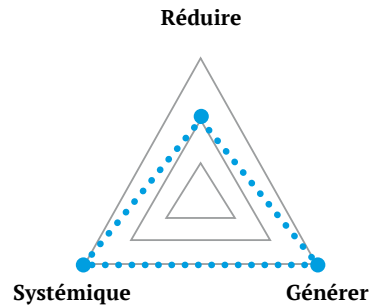
EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
• Soutien à l'innovation sociale • Création de lien social • Contribution à la dynamisation du territoire • Contribution à la restauration des écosystèmes, mesurée grâce à la réalisation d'un diagnostic initial des milieux en 2022		• Approche systémique en développant son activité autour de plusieurs enjeux et aux côtés de nombreux partenaires différents • Collaboration étroite avec les communautés • Expérimentation de la comptabilité triple-capital

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Renforcer les outils de mesure de l'empreinte écologique (notamment sur les sols, l'eau et l'air et en matière de circularité des ressources) • Mesure des émissions évitées • Renforcer la contribution au stockage du carbone	• Renforcer les outils de mesure d'impact social	• Association des parties prenantes internes et externes au processus de décisions • Renforcer la création de communs avec des acteurs similaires concurrents

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Recyclage de déchets alimentaires

Date de création : 2013

Taille : ~100 salariés | **CA :** ~ 6 millions € (2023)

Implantation géographique : France

Activités : Accompagnement des acteurs de la restauration, de la distribution alimentaire et des collectivités sur le recyclage des déchets.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Nous réinventons l'avenir des déchets alimentaires* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Agréée entreprise d'insertion et ESUS

○ Mesure d'impact

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

○ Business model ayant un lien direct avec la nature

○ Business model ayant une finalité sociale

○ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

● Changement climatique

● Pollutions

○ Ressources en eau et marines

● Biodiversité, écosystèmes

● Ressources matérielles

○ Collaborateurs

○ Travailleurs de la chaîne de valeur

● Communautés locales

● Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction de la pollution engendrée par le manque de tri et recyclage des déchets • Utilisation de véhicules écologiques • Augmentation du nombre de déchets recyclés grâce à un modèle innovant qui permet de massifier les collectes de proximité	• Création d'emplois • Acteur de l'insertion de personnes éloignées de l'emploi : avec la proposition de formations à destination des demandeurs d'emploi (formations accessibles aux personnes en situation de handicap) et en partenariat avec France Travail, Cap Emploi, Missions Locales, etc. • Formations et sensibilisations à destination des entreprises	• Coopération avec des acteurs de proximité : orientation des déchets des zones urbaines vers des méthaniseurs agricoles partenaires (contribution à la production de biogaz et de fertilisant, desquels bénéficient les agriculteurs locaux). Moulinot dit « relier le rural à l'urbain » à travers son activité. • Partage de savoir-faire en matière de compostage à travers la publication de guides

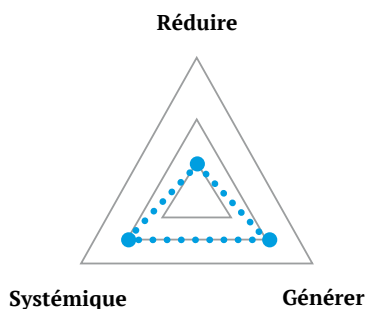
Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Contribution à la **réduction de l'empreinte environnementale** engendrée par la production de déchets
 • **Utilité sociale :** réponse à un besoin de tri spécifique des déchets et d'enrichissement des sols agricoles

• Acteur de l'**inclusion** de personnes éloignées de l'emploi
 • Acteur de l'**économie circulaire**

• Modèle économique fondé sur la logique de coopération

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire

• Mesurer l'empreinte environnementale (et voir au-delà du carbone)

Générer

• Mesurer l'impact positif sur la dimension sociale générée par l'activité de formation et sensibilisation

Agir en systémique

• Analyser la dimension régénérative du leadership et de la gouvernance pour s'assurer de la cohérence entre l'ambition et le fonctionnement



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association Loi 1901

Secteur : Insertion professionnelle et construction écologique

Date de création : 1996

Taille : ~200 salariés | **CA :** NC

Implantation géographique : France

Activités : le collectif Chênelet est composé de plusieurs entités (association, PME, Foncière) réunies autour d'une même mission.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Accompagner et innover pour les personnes en situation de vulnérabilité* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Agréée ESUS, label Finansol (Foncière Chênelet)

● **Mesures d'impact :**

- 2018 : quantification et analyse des contributions sociales et environnementales de la Foncière Chênelet (Laboratoire E&MISE)
- 2021-2022 : réalisation d'une étude visant à évaluer l'utilité d'un dispositif de repérage et d'accompagnement psycho-affectif et cognitif

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

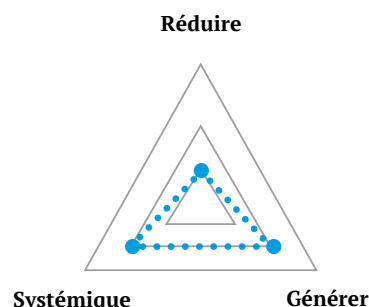
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Pratiques d'écoconstruction (bois et matériaux biosourcés) • Favorisation d'un approvisionnement local • Mise en place d'un système de récupération des eaux pluviales et de techniques de construction limitant l'usage d'eau • Réduction des effets de la crise du logement <i>via</i> des logements abordables (Foncière Chênelet)	• Insertion sociale et professionnelle de personnes éloignées de l'emploi • Production de logements sociaux adapté aux personnes âgées et en situation de handicap • Offre d'un parcours de formations certifiantes autour des métiers de l'écoconstruction et de la rénovation • Soutien de l'économie locale en favorisant des fournisseurs et producteurs locaux • Réalisation d'une étude sur l'impact de l'accompagnement psychologique et neuropsychologique sur les programmes d'insertion professionnelle	• Gouvernance fondée sur un modèle de coopération, fonctionnant en pyramide inversée • L'organisation a pour valeur profonde le « faire avec », en co-construction, et non « faire pour »

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Génération d'émissions évitées** (matériaux biosourcés et locaux)
- **Réponse à un double besoin** : insertion professionnelle et favorisation du recrutement dans un secteur en tension
- Réalisation d'études pour **améliorer son impact**
- **Approche systémique** de la réponse à un besoin
- Réalisation de travaux pour maximiser son impact

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Suivre et évaluer l'impact sur les dimensions environnementales (climat, biodiversité, eau, sols) pour s'assurer de ne pas avoir d'effets de bord négatifs sur la biodiversité	• Poursuivre les travaux sur la mesure de l'impact social (notamment en formalisant une théorie du changement) • Viser des impacts positifs pour la biodiversité et les services économiques dans les choix de conception et exécution	• Mener une réflexion sur l'intégration d'un représentant de la partie prenante nature dans les instances de gouvernance (et à l'échelle du projet)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association Loi 1901

Secteur : Insertion et réhabilitation des espaces naturels

Date de création : 1994

Taille : ~40 salariés permanents | **CA :** ~ 1 M€ (moyenne sur les 3 dernières années)

Implantation géographique : États-Unis

Activités : Insertion par l'activité écologique : reconversion professionnelle pour les personnes rencontrant des difficultés sociales. Valorisation des friches industrielles ou urbaines par la végétalisation.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Réhabiliter l'Humain en réhabilitant les friches urbaines* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Agréée SIAE et ESUS

● **Mesures d'impact :**

- Contribution au projet de **création d'un commun** de mesure d'impact dans le cadre du « H-Lab » : 160 indicateurs portant sur les volets alimentation, écologique, activités éducatives, cultures de plantes, etc. (en soutien notamment de l'ADEME)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

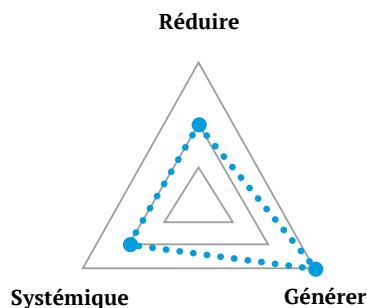
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
● Approvisionnement local en matières premières ● Soutien des écosystèmes naturels via la mise en œuvre de technique d'aménagement des espaces verts respectueuses de l'environnement ● Amélioration du cadre de vie par des actions d'entretien d'aménagement	● Création d'emplois, notamment pour personnes rencontrant des difficultés sociales ● Formations diplômantes dans le domaine du paysage en intégrant les « nouveaux métiers urbains » ● Vitalisation économique du territoire : création d'une filière locale de production de fleurs de saison (« Fleurs d'Halage ») ● Création de lien social : animation d'ateliers, animation d'un jardin solidaire « L'Univert » ● Participation à un projet de recherche-action le « H-Lab » (créé en 2012), autour de l'impact des projets d'agriculture urbaine, dans le cadre de la ferme-campus Zone Sensible à Saint-Denis ● Lancement d'un projet expérimental sur la régénération de la fertilité des sols	● Membre à l'origine du projet P.H.A.R.E.S. (- Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire), un réseau naissant d'un besoin de coopération entre les structures de l'ESS du territoire ● Activités exercées dans le cadre de sa raison d'être, au service de l'engagement en faveur d'un impact positif sur le vivant

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Génération d'émissions évitées** via la favorisation d'un approvisionnement local
- **Contribution à la préservation et restauration** des écosystèmes naturels, notamment agricoles
- **Intentionnalité** de générer un impact positif
- Contribution à la création d'un **commun** autour de la **mesure d'impact**, dans le cadre du « H-Lab »
- Dynamique de gouvernance participative

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
● Suivre et évaluer d'autres dimensions environnementales (biodiversité, eau, sols)	● Pérenniser la mesure d'impact, initiée dans le cadre de la création du commun du « H-Lab » pour confirmer l'attribuabilité de la génération d'impact positif à la structure (notamment en formalisant une théorie du changement)	● Analyser la dimension régénérative du leadership et de la gouvernance pour s'assurer de la cohérence entre l'ambition et le fonctionnement ● Mener une réflexion sur l'ouverture de la gouvernance



Hameaux Légers

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association Loi 1901

Secteur : Aménagement, écoquartier

Date de création : 2017

Taille : 16 salariés | **CA :** ~ 900 k€

Implantation géographique : France

Activités : Développer des écoquartiers ruraux abordables

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Accompagner la création d'écoameaux accessibles financièrement, pour permettre à toutes et tous d'habiter de manière durable et solidaire »

☐ Statut de société à mission

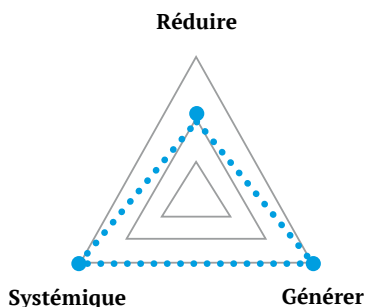
☐ Parcours CEC

☐ Certifications

● **Mesures d'impact :**

- ACV des habitats légers (comparés à ceux de maisons conventionnelles en RE2020)
- Étude sociologique sur les bénéficiaires d'Hameaux Légers
- Étude socio-économique sur les territoires

POSITIONNEMENT



CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- ☐ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Habitats réversibles, biosourcés et bioclimatiques réduisant : • L'artificialisation des sols pour y préserver la vie • La consommation énergétique sur tout le cycle de vie • L'empreinte carbone pour préserver le climat • L'empreinte matière pour économiser Les ressources Habitats accessibles financièrement et participatifs pour réduire : • Le coût du logement pour le rendre accessible • Le mal-logement au service de la dignité • L'isolement pour renforcer le lien social Habitats à proximité des lieux d'activité : • Réduire les besoins en déplacement Habitats construits sans propriété privée du sol : • Réduire la spéculation, l'accaparement, la lucrativité et le renchérissement du foncier (et donc l'exclusion sociale)	• Lien social (modèle d'habitat participatif et création de communs) • Autonomisation (ex : auto-construction, autoproduction énergétique, assainissement écologique sur site...) • Dynamisme dans les territoires (reprise de commerces, création d'activités artisanales /commerçantes / agricoles, enfants à l'école...) • Stabilité, grâce au modèle robuste et éprouvé des Organismes Fonciers Solidaires (gestion long terme et mise en commun du foncier) • Génération de nouveaux imaginaires, avec des modes de vies à la fois sobres et désirables • Génération de travail au service de l'intérêt général, porteur de sens pour les parties prenantes	• Gouvernance partagée (association gérée par des bénévoles, processus de décision collectif : « holacratie ») • Plaidoyer et contribution à l'évolution du cadre réglementaire (en lien avec les services de l'État et les services instructeurs, pour l'adapter à ces modes d'habitat) • Sensibilisation grand public et travail de l'acceptabilité sociale des projets dans les territoires (événements, formations, immersions, notamment grâce à un écocentre de pédagogie et de démonstration*, publication de livres) • Accompagnement des porteurs de projets (gestion du « facteur humain », pérennisation des collectifs, autonomisation) • Ancrage territorial (participation des acteurs du territoire à la création de hameaux légers, à leur intégration locale, en créant des liens d'interdépendance au service de la santé commune (au contraire de projets de type autarciques)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Réduction des effets de la crise du logement inscrit dans la raison d'être
- Réduction de l'empreinte environnementale avec la création d'habitats « réversibles »
- **Promotion d'un modèle alternatif à la propriété privée du sol** par l'obtention d'un « droit d'usage » du sol avec le statut d'OFS (et pérennisation de l'activité grâce à ce statut)
- **Gouvernance partagée** entre les membres internes
- Mise en œuvre du **principe d'interdépendance et de santé commune**

SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire

- Renforcer l'évaluation de l'empreinte biodiversité et l'empreinte en eau (être vigilant aux effets de bord)
- Maximiser le stockage carbone en s'appuyant sur le vivant

Générer

- Formaliser une théorie du changement, au service de la preuve de l'attribuabilité de l'impact
- Renforcer l'attractivité du modèle pour le grand public pour générer une bascule des mentalités vers un nouvel imaginaire des « modes d'habiter »

Agir en systémique

- Confronter le modèle de gouvernance (holacratie) à la croissance de la structure et de l'activité
- Intégrer les parties prenantes externes dans la gouvernance
- Rendre le cadre législatif plus adapté à des modèles d'habitats alternatifs

* À Saint-André-des-Eaux (22)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SCIC (appartenant à l'ESS)

Secteur : Économie circulaire, insertion, formation

Date de création : 2016

Taille : ~2 200 sociétaires (2024)

CA : ~ 1,8 million € (2023)

Implantation géographique : France

Activités : Développement du e-commerce en fédérant les acteurs de l'ESS pour favoriser leur valorisation ainsi que celle de leurs produits, et apporter un soutien financier et matériel à leur transition numérique.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être / Objectifs :

« *Démultiplier les actions en faveur de l'insertion, de la formation et du réemploi solidaire, en adaptant les modèles essentiels de solidarité que nous connaissons au monde du web* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certification** : Agréée ESUS

● **Mesures d'impact** :

- Mesure d'impact social de l'activité de marketplace (2017), des écoles et des plateformes logistiques (2020) en partenariat avec KIMSO, développement de 59 indicateurs
- Rapport d'impact synthétique social et environnemental annuel sur l'ensemble des activités
- Bilan carbone de Label Emmaüs (2020), sur les activités de Marketplace et plateforme logistique à Noisy-le-Sec

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

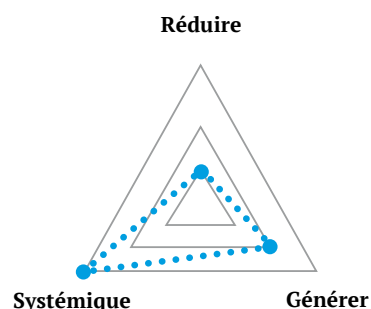
- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- **Ressources matérielles**
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du chômage et de l'exclusion des personnes éloignées de l'emploi • Réduction contre l'incitation à la surconsommation : avec des campagnes de communication en faveur du réemploi lors d'événements commerciaux tels que le Black Friday • Réduction des impacts environnementaux liés à l'activité par le modèle du réemploi : allongement de la durée d'usage des produits, contribution à la préservation de ressources naturelles et diminution des déchets	• Création de projets autour de 4 activités : • Label Marketplace : 1^{ère} plateforme de vente de produits issus du réemploi à but non lucratif • Label École : école en ligne proposant des formations gratuites aux métiers du e-commerce à des personnes éloignées de l'emploi • Label Plateformes regroupe des plateformes logistiques dédiées au réemploi, dont les salariés sont en parcours d'insertion • Label Transition : fonds de dotation finançant des projets numériques solidaires	• Positionnement comme contre-modèle dans le paysage du e-commerce notamment <i>via</i> des actions de plaidoyer contribuant à l'évolution des pratiques autour du réemploi, du marché d'occasion • Gouvernance partagée : représentation de toutes les parties prenantes selon un modèle coopératif : décisions prises par des collèges de vote (dont 1 réservé aux citoyens et 1 aux salariés). À l'intérieur des collèges de sociétaires, 1 personne = 1 voix, quel que soit l'apport en capital. • Recherche d'intégration d'un écosystème plus large avec le lancement du mouvement des Licoornes : société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
• Modèle économique du réemploi visant réduction de l'empreinte environnementale, préservation des ressources et réduction du nombre de déchets • Calcul des émissions évitées	• Génération d'un impact positif attribuable à l'activité, évalué et sur plusieurs dimensions	• Promotion du modèle du réemploi, d'une alternative plus durable dans le paysage du e-commerce • Mode de fonctionnement coopératif et démocratique cadré par le statut de SCIC

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Renforcer la mesure d'impact environnemental au-delà du carbone (empreinte biodiversité par exemple)	• Poursuivre les travaux en matière de mesure d'impact social et territorial	• Poser la question d'une représentation de la partie prenante nature dans la gouvernance

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Coopérative

Secteur : Agroalimentaire

Date de création : 1975

Taille : ~160 salariés | **CA :** ~ 19 millions € (2023)

Implantation géographique : États-Unis

Activités : Vente de produits alimentaires issus de productions durables et locales

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être : NC

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certification :** Bâtiment certifié LEED

○ Mesure d'impact

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

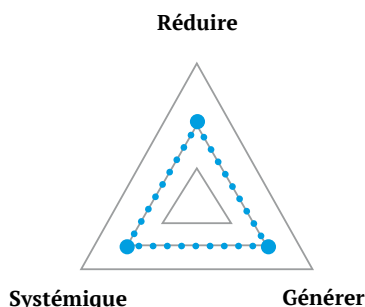
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
● Conception durable du bâtiment : construction en 2002 d'un nouveau bâtiment certifié LEED Gold, intégrant des matériaux écologiques et des systèmes énergétiques efficaces pour minimiser son empreinte environnementale ● Promotion de l'agriculture locale : privilège des produits de fermes locales, réduisant ainsi ses émissions liées au transport et soutient des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement	● Génération d'emplois locaux de qualité, contribuant ainsi au développement économique ● Profondément impliquée dans sa communauté : ● Offre des programmes éducatifs sur la nutrition et la durabilité ● Soutient des initiatives locales comme Edible Brattleboro, qui promeut la culture de nourriture accessible à tous, via des ateliers ● Partenariat avec des organisations caritatives locales (banques alimentaires par exemple) pour redistribuer les invendus	● Modèle coopératif : la coopérative est détenue et gouvernée par ses membres (incluant des employés et des clients) favorisant ainsi une prise de décision collective et transparente. ● Collaboration étroite avec l'écosystème : à travers des concertations régulières avec agriculteurs locaux, organisations communautaires et résidents pour cocréer des solutions bénéfiques à l'ensemble de l'écosystème local (ex : programme de préfinancement de récolte, programme de distribution de produits « imparfaits »)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Réduction des émissions GES et des déchets**
- **Renforcement du recours à des énergies renouvelables** et de la performance énergétique
- **Génération d'émissions évitées:** approvisionnement auprès de productions agricoles durables et locales
- **Intention** de générer un impact positif, notamment sur les usagers finaux et les communautés locales
- **Appui sur le vivant** pour générer de l'impact positif
- **Intégration de certaines parties prenantes** à la gouvernance (collaborateurs et usagers finaux)

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
● Suivre d'autres dimensions que la réduction des émissions de GES et des déchets (empreintes biodiversité, eau, sols) ● Contribuer au stockage carbone fondé sur le vivant	● Mesurer l'impact positif social généré par l'activité de formation et sensibilisation ● Mesurer l'impact positif sur les écosystèmes naturels pour être capables de conditionner la croissance à la génération d'impact positif	● Collaborer avec des acteurs concurrents de la filière pour créer des synergies maximisant ainsi l'impact positif collectif ● Contribuer à l'évolution des politiques publiques ● Ouvrir davantage la gouvernance (comité de parties prenantes, intégration de la nature, etc.)



COOPÉRATIVE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Coopérative

Secteur : Énergie

Date de création : 2010

Taille : ~15 salariés | CA : ~ 0,8 M € (2021)

Implantation géographique : France

Activités : Promotion et financement de projets d'énergies renouvelables portés par les citoyens et les collectivités locales.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Permettre aux citoyens et aux acteurs des territoires de choisir, de se réapproprier et de gérer les modes de production et de consommation de leur énergie, par l'émergence dans les territoires de Projets citoyens »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● Certifications :

- Agréée ESUS,
- Labellisée Finansol

● Mesures d'impact :

- Mesure de l'impact social des projets citoyens
- Étude pour mesurer les retombées économiques locales des projets citoyens

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● Business model ayant une finalité sociale et environnementale

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

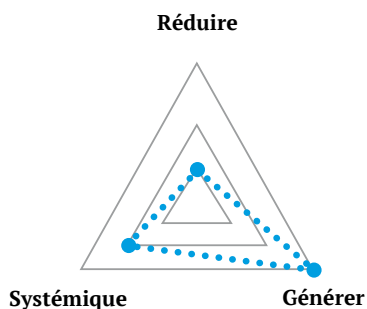
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Modèle économique fondé sur le remplacement des énergies fossiles par des alternatives renouvelables - Modèle fondé sur la sobriété et l'efficacité énergétique - Lutte contre la précarité énergétique par l'incitation et la pédagogie en faveur de la maîtrise de l'énergie ainsi que par la promotion d'un juste prix de l'énergie	Engagement économique auprès des communautés locales : avec le soutien de l'émergence de projets citoyens et d'actions de solidarité énergétique - Mise en œuvre d'actions pédagogiques - Renforcement du lien social et de l'engagement citoyen et lancement d'un outil d'évaluation d'impact social des projets citoyens (en 2021 et 2022) - Publication d'une étude en 2023 « L'énergie citoyenne, qu'est-ce que ça change ? »	Définition de ce qu'est un « projet citoyen » autour de 4 critères (ancrage local, finalité non spéculative, gouvernance et écologie) et mise en place de l'outil « Boussole de l'énergie citoyenne » pour juger la compatibilité des projets avec cette définition - Forte dynamique de coopération, notamment avec les territoires - Participation au projet européen ACCE « Accès au capital pour l'énergie citoyenne » pour développer et mettre à l'échelle des outils de financements innovants et collectifs

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Génération d'**émissions évitées** via la proposition d'alternative aux énergies fossiles
- **Intentionnalité** et recherche de preuve de l'**additionnalité** des pratiques
- Vise un impact au-delà de son périmètre (niveau européen)

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
Suivre et évaluer l'impact sur les dimensions environnementales (climat, biodiversité, eau, sols) pour s'assurer de ne pas avoir d'effets de bord négatifs sur la biodiversité	- Formaliser une théorie du changement - Rechercher la régénération écologique	Mener une réflexion sur l'intégration d'un représentant de la partie prenante nature dans les instances de gouvernance (et à l'échelle du projet)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SA coopérative de consommation à conseil d'administration

Secteur : Industrie agro-alimentaire

Date de création : 1986

Taille : ~8 000 salariés

CA : ~ 1,5 milliard € (2022)

Implantation géographique : France (>700 magasins)

Activités : Commerce de produits bio et naturels en alimentation, hygiène, cosmétique, santé et maison

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Développer l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** 100% des compositions et ingrédients certifiés Agriculture Biologique (AB)

● **Mesures d'impact :**

- Soumission des produits au Planet-score

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

○ Business model ayant un lien direct avec la nature

○ Business model ayant une finalité sociale

○ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

● Changement climatique

● Pollutions

● Ressources en eau et marines

● Biodiversité, écosystèmes

● Ressources matérielles

● Collaborateurs

● Travailleurs de la chaîne de valeur

● Communautés locales

● Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Mise en place du vrac pour réduire les emballages • Exercice du Planet-score sur les produits à marque propre (90% en vert pour la note globale) • Renoncement à la commercialisation de produits qui ne sont pas de saison • Développer de la biodiversité à travers l'agriculture biologique • Protection des producteurs (via leur intégration aux processus de gouvernance avec le rôle de fixer collectivement les prix)	• Relocalisation en France des matières premières venant de l'étranger, notamment grâce à des expérimentations pour implanter des productions complexes (quinoa, haricot rouge, etc.) régionalement • Développement des circuits courts, soutien et accompagnement des producteurs en conversion agrobiologique • Effort de transparence avec la décomposition du prix des produits, et prouvant notamment la démarche « commerce équitable »	• Gouvernance : coopérative incluant certaines parties prenantes dans son système de gouvernance (représentant des groupements agricoles sociétaires, associations de consommateurs, salariés et les sociétaires magasins) • Code du Coommerce : pour favoriser la coopération dans le commerce (accompagnement des producteurs à créer des nouvelles filières bio) • Cocréation du label « Bio Équitable en France » • Soutien aux producteurs : avec la création du fonds d'investissement (Défio) au service du développement de la filière Bio

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Trajectoire de décarbonation **SBTi**

• Labellisation des produits par le biais du **Planet-score**, prenant en compte plusieurs dimensions (émission CO₂, biodiversité, rémunération des producteurs, qualité nutritive, etc.)

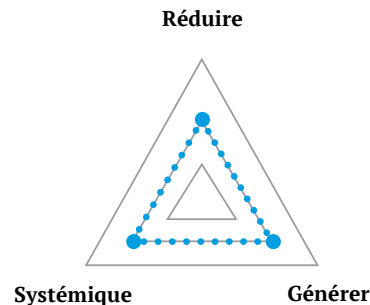
• Recherche d'un impact positif sur les parties prenantes **inscrite dans la raison d'être**

• Création de **référentiel commun**

• **Intégration des parties prenantes** au niveau des instances de gouvernance

• Création d'un **fonds d'investissement** pour le soutien de la filière

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire

• Calcul des émissions évitées (« scope 4 »)

• Maîtriser l'impact sur les « autres dimensions » (biodiversité, eau, sols..)

Générer

• Formalisation d'une théorie du changement

• Évaluation de l'impact social et territorial (notamment sur les communautés)

• Promouvoir l'agriculture régénératrice dans la chaîne de valeur amont et créer les débouchés par une action d'éducation vers les consommateurs

Agir en systémique

• Intégrer l'ensemble des parties prenantes, notamment les transformateurs (dont de la partie prenante nature) dans les instances de gouvernance



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Territoire

Secteur : NC

Date de création : 2003

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Canada

Activités : Activités visant à revitaliser son économie (après un contexte de crise due à l'arrêt de l'industrie de la pêche à la morue) tout en préservant son patrimoine culturel et naturel, impulsées par la Fondation Shorefast (fondée par Zita Cobb, originaire de l'île)

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être : NC

- ☐ Statut de société à mission
- ☐ Parcours CEC
- ☐ Certifications
- ☐ Mesure d'impact

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- ☒ **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**
- ☐ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

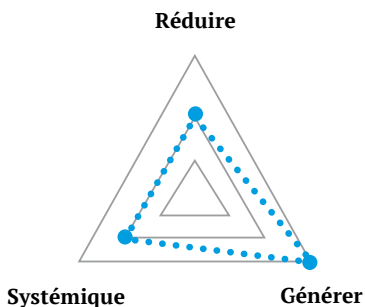
- ☒ Changement climatique
- ☒ Pollutions
- ☒ Ressources en eau et marines
- ☒ Biodiversité, écosystèmes
- ☒ Ressources matérielles
- ☐ Collaborateurs
- ☐ Travailleurs de la chaîne de valeur
- ☒ Communautés locales
- ☒ Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Promotion du design durable (meuble et textile) - Estimation de l'empreinte carbone des visiteurs (Fogo Island Inn) - Réduire les départs des populations locales causées par le manque de débouchés économiques	Création d'opportunités économiques / d'emplois notamment à travers la création du Fogo Island Inn, auberge de luxe, prouesse architecturale mais aussi projet social (source d'emploi des locaux, utilisation de meubles et textiles produits sur l'île, versement de 100% des bénéfices à des projets communautaires) - Projet Seaweed Pilot : culture d'algues en faveur de la santé des océans - Activités de conservation des paysages côtiers et restauration des habitats naturels - Pratiques d'agriculture régénérative Valorisation des savoir-faire locaux et de la richesse culturelle comme levier économique : - Programme « Ateliers de l'Île de Fogo » réunissant les artisans locaux et des designers internationaux - Programme Fogo Island Arts	Gouvernance communautaire inclusive Encouragement des acteurs économiques et consommateurs à investir en faveur des économies locale : avec la mise en place du dispositif « Economic Nutrition Certification Mark » qui détaille la répartition des coûts de production des produits pour éclairer le consommateur sur ce qu'il paye réellement

Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
Contribution à la restauration des écosystèmes	- Valorisation du patrimoine culturel en faisant un levier de résilience de vitalisation économique Renforcement des savoir-faire locaux et des traditions alignées avec la régénération	Embarquement des clients en faveur de l'économie locale

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
Évaluer la posture du territoire dans le cadre du Donut (limites planétaires & plancher social)	Évaluer les impacts positifs générés fondés sur le vivant	Évaluer les conditions de préservation de cet équilibre microcosmique (être vigilant aux effets de bord, questionner les conditions de pérennité)



Ithaca

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Territoire

Secteur : NC

Date de création : 1991

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : États-Unis

Activités : Créer des solutions pratiques pour un mode de vie plus respectueux et régénératif, sous la forme d'un éco-village

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Promouvoir l'apprentissage expérientiel des manières de répondre aux besoins humains en matière d'abri, de nourriture, d'énergie, de moyens de subsistance et de lien social, qui soient en harmonie avec la santé à long terme et la viabilité de la Terre et de tous ses habitants.* »

☐ Statut de société à mission

☐ Parcours CEC

☐ Certifications

☒ Mesures d'impact :

- Suivi de l'empreinte écologique (énergie, émissions de GES, gestion des déchets, gestion de l'eau)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

☒ Business model ayant une finalité sociale et environnementale

- ☐ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- ☒ Changement climatique
- ☒ Pollutions
- ☒ Ressources en eau et marines
- ☒ Biodiversité, écosystèmes
- ☒ Ressources matérielles

- ☐ Collaborateurs
- ☐ Travailleurs de la chaîne de valeur
- ☒ Communautés locales
- ☒ Clients et usagers finaux

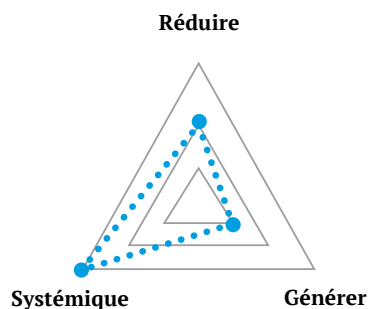
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Mise en œuvre de pratiques en faveur de la réduction de la consommation d'énergie et de l'utilisation de matériaux durables (l'empreinte écologique du village est de 70% plus basse que celle de la moyenne américaine) - Habitation éco-conçues - Mise en œuvre de pratique agroécologiques et permaculturelles - Production d'énergie renouvelable	Éducation et sensibilisation à des comportements et pratiques en faveur des écosystèmes vivants : ateliers et programmes éducatifs	Gouvernance partagée : décisions prises de manière collective, en impliquant l'ensemble des résidents du village dans le processus décisionnel : notamment avec l'organisation de réunions communautaires autour des projets importants (constructions, gestion des ressources communes, etc.) - Participation à des études d'universités américaines, contribuant ainsi à diffuser le modèle d'éco-village

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Contribution à la restauration des écosystèmes
- Suivi de la réduction de l'empreinte grâce à plusieurs études (notamment étude du MIT sur la réduction de la consommation d'énergie)
- Gouvernance partagée des communs

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
Suivre et évaluer l'impact sur les dimensions environnementales (biodiversité, eau, sols) pour s'assurer de ne pas avoir d'effets de bord négatifs sur la nature	- Mesurer l'impact des ateliers et actions de sensibilisation - Mesurer l'impact de l'éco-village sur le lien social (en comparaison avec d'autres espaces par exemple)	Développer davantage de relations pour faire la promotion du modèle d'éco-village



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Territoire

Secteur : NC

Date de création : 1985

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Italie

Activités : Communauté structurée autour de projets de recherche et d'innovation (avec le Monviso Institute et le Campus) autour de la durabilité et de la conception régénérative, avec pour vision de « redéfinir la vie alpine moderne »

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Repenser et redessiner la manière dont nous voulons vivre aujourd'hui et dans le futur. Résilience, régénération, mélange de traditions locales, de ressources régionales et d'ouverture sur le monde.* »

☐ Statut de société à mission

☐ Parcours CEC

☐ Certifications

☐ Mesure d'impact : NC

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● Business model ayant une finalité sociale et environnementale

- ☐ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- ☐ Collaborateurs
- ☐ Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

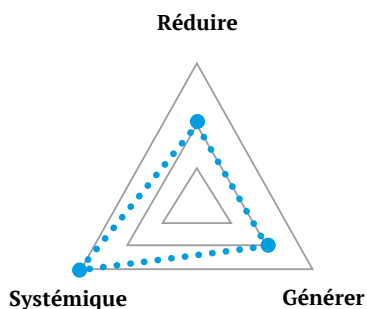
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Conception de bâtiment qui fonctionnent comme des forêts : matériaux renouvelables, eaux circulaires - Réalisation de plusieurs études : par exemple sur le management systémique de la ressource en eau de montagne - Mise en place de circuits courts : chaînes d'approvisionnement biorégionales	- Organisation d'événements pour découvrir le territoire et promouvoir la culture locale - Partage d'outils pour le changement (Tools for Change) en cours d'expérimentation	- Expérimentations et recherche sur la résilience dans les modèles communautaires : auxquelles les parties prenantes (locales mais aussi extérieures) sont invitées à prendre part (via une solution web) - Développement d'outils de design systémique (cartes « biorégionales ») - Incarnation de l'esprit régénératif : encouragement à sortir des zones de confort intellectuel, proximité avec la nature - Contribution au Réseau mondial des observatoires de montagne (GNOMO) : observation/veille du climat, mobilités et tourisme, circularités dans l'économie locale, résilience globale

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Contribution à la **restauration** des écosystèmes
- Exploration et compréhension de la **complexité** des enjeux et des systèmes (travaux approfondis sur la biodiversité)
- Développement d'**économies circulaires** socialement, économiquement et écologiquement régénératrices
- Démarche d'innovation en utilisant le **design systémique**
- Dynamique de **coopération** au sein du territoire « faire écosystème », promotion du concept de « **santé holistique** »

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
Évaluer la posture du territoire dans le cadre du Donut (limites planétaires & plancher social)	Mener des études d'impacts sur le développement économique, le bien-être des habitants, et des actions sensibilisation	Analyser le système de gouvernance du territoire pour étudier la mesure dans laquelle les parties prenantes sont impliquées dans la prise de décision

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Territoire

Secteur : Tourisme

Date de création : 2008

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Mexique

Activités : Dans un contexte de crise économique, Playa Viva propose, sur un ancien village en déclin au sein d'une zone mal desservie, un cadre de communauté fondé sur le respect de l'environnement et la mobilisation des habitants

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être : NC

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

○ Certifications

● **Mesure d'impact :**

- Évaluation du site par Regenesis

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

● **Business model ayant une finalité sociale et environnementale**

- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

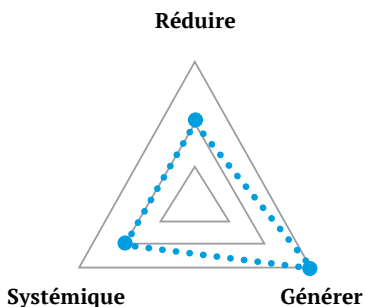
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Développement de l'agriculture biologique et de permaculture • Organisation de formations pour diffuser les savoir-faire • Programmes de réduction des déchets • Contribution à la préservation des espèces (ex : tortues) • Réduction de la précarité alimentaire et nutritive	• Développement d'un centre de villégiature et de résidence durable, fondé sur la singularité propre du territoire : analyse des contraintes écologiques, géologiques, hydrologiques et des logiques culturelles, communautaires existante. Le complexe a été construit à partir des ressources et méthodes locales en compatibilité avec le système dunaire par exemple) • Création d'emplois • Éducation du public autour des traditions et de l'histoire locales • Contribution à la régénération des cycles hydrologiques	• Dynamique de symbiose entre la communauté et Playa Viva • Partage des pratiques et des bénéfices économiques générés aux communautés voisines du bassin versant • Création d'une coopérative locale de sel pour s'assurer de la rémunération équitable des récolteurs de sel • Inclusion des parties prenantes locales dans le processus d'évolution de la communauté

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Contribution à la préservation et restauration des écosystèmes • Exploration et compréhension de la complexité des dimensions écologiques (biodiversité, déchets, eau, sols)	• Adoption d'un cadre de développement biomimétique • Renforcement des savoir-faire locaux et des traditions alignées avec la régénération	• Évolution en symbiose entre le territoire et le complexe Playa Viva • Partage de la valeur créée (vision de la performance financière comme un moyen, au service de la régénération du territoire)
---	---	--

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire • Évaluer la posture du territoire dans le cadre du Donut (limites planétaires & plancher social)	Générer • Évaluer l'impact territorial attribuable aux activités de Playa Viva	Agir en systémique • Analyser le système de gouvernance du territoire pour étudier la mesure dans laquelle les parties prenantes sont impliquées dans la prise de décision
--	---	---

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Énergie

Date de création : 2012

Taille : ~200 collaborateurs | **CA :** ~60 millions €

Implantation géographique : Présence dans 14 pays

Activités : Production d'énergie verte grâce à des solutions solaires photovoltaïques et d'optimisation de consommation

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Invest in RE.Generation »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** ISO 14001 et 9001, reporting conformes aux exigences CPD et du GHG Protocol

● **Mesures d'impact :**

- Bilan carbone, dont le scope 3
- Réalisation d'évaluations d'impact sur l'environnement (EIE) pour tous les projets de centrales au sol, AgriSolar et de stockage
- Évaluation de la santé du sol (six indicateurs : carbone du sol ; infiltration de l'eau ; biodiversité ; productivité végétale & protection des sols ; contamination des sols ; impact social) en partenariat avec GENESIS

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

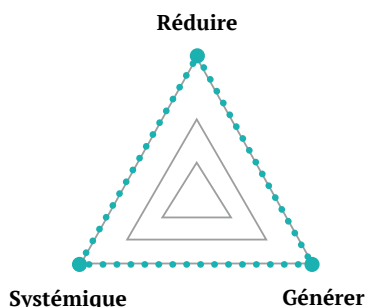
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Études sur les continuités et corridors écologiques, sur les services écosystémiques rendus • Contribution à l'objectif 4 pour 1000 : stockage de carbone dans le sol • Renforcement de la politique Achats Responsables avec l'audit des 5 principaux fournisseurs • Déploiement d'une plateforme de financement interne (« Teamstarter ») pour des initiatives bénéfiques aux collaborateurs dans le cadre du travail	• Amélioration de la connaissance à travers la transformation du siège social en vitrine (« Eco Libris ») : parcours pédagogique et zone expérimentale pour la collecte de données sur la viabilité et les bénéfices des systèmes agrivoltaïques • Formation des collaborateurs pour amplifier l'impact : 100% d'entre eux avec la formation Butterfly, et ~1/3 à l'application du concept de régénération sur les centrales PV • Intégration de la régénération des sols dans la feuille de route	• Évaluation par le comité d'investissement des risques et performance ESG des projets • Traduction de la vision régénératrice d'Amarenco en KPIs • Mise en place d'un outil de screening ESG pour évaluer le potentiel de régénération sur les projets dans tous les pays • Structuration d'un dialogue avec les agriculteurs pour mettre en place des solutions adaptées, propices à la régénération des écosystèmes • Intégration des parties prenantes agriculteurs par le biais de financements participatifs, leur permettant de devenir copropriétaires

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Stratégie et plan d'actions de réduction des émissions GES validé par le **SBTi**
- Contribution au **stockage carbone**
- Économie circulaire : recyclage panneaux solaires
- Pratiques **d'expérimentation dédiées à la mesure d'impact** des solutions sur les sols et la biodiversité
- **Financements participatifs permettant la copropriété** des solutions
- **Prise en compte de critères extra-financiers ET appliqués à la régénération** par le conseil d'administration

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer des émissions évitées (« scope 4 »)	• Formaliser une théorie du changement • Évaluer l'impact social et territorial (notamment sur les communautés)	• Intégrer un représentant de la partie prenante nature dans les instances de gouvernance

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SA à directeur

Secteur : Industrie agro-alimentaire

Date de création : 1990

Taille : ~100 collaborateurs

CA : ~17,5 millions € (2023)

Implantation géographique : France (implantation dans le Gard, 30), périmètre international (20 pays)

Activités : Sourcing, transformation et conditionnement d'épices et de plantes aromatiques issues de l'agriculture biologique

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Gôûter à l'aventure d'un monde juste* »

○ Statut de société à mission

● **Parcours CEC**

● **Certifications :**

- Label « commerce équitable » (BIOPARTENAIRE®)
- Label « Fair for Life » pour certaines références,
- Label BioEd (issu de l'ISO 26000)

● **Mesures d'impact :**

- Bilan carbone
- Mesure de l'ACV sur plusieurs produits

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Suivi et réduction de l'empreinte carbone • Au-delà du carbone : ouverture d'un chantier pour croiser les impacts de la production sur la biodiversité et sur le carbone, notamment dans l'objectif d'intégrer à la politique d'achats responsables des critères de choix supplémentaires (comme l'ACV du produit) • Renoncement aux producteurs non engagés dans la progression de leurs pratiques • Lancement d'un projet de logistique longue distance à la voile	• Accompagnement des producteurs partenaires : par exemple, projet mené à Madagascar avec l'agence de coopération internationale allemande (agence GIZ) en 2019 avec le rachat de terres pour sécuriser la production et la durabilité des pratiques (exigence de rotation des cultures, agroforesterie), soutenir économiquement les familles, former les jeunes au métier d'agriculteur • Soutien des agriculteurs autour de la démarche du BioScore (dans l'objectif d'agir sur la régénération de la biodiversité) avec pour but d'étendre cet outil à l'ensemble des filières équitables • Expérimentation de pratiques de régénération : biodynamie, agroforesterie, aménagement pour favoriser la biodiversité, etc.	• Gouvernance en « holocratie » : favorisant l'autonomie et la prise d'initiative en distribuant les responsabilités. La RSE est ainsi inscrite et déclinée dans chaque métier • Réflexion sur la place de l'entreprise sur le temps long : définition de la vision à 10 ans en impliquant tous les collaborateurs volontaires

Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
• Développement de pratiques innovantes d'agriculture en faveur de la régénération des écosystèmes • Intégration de la complexité des enjeux et des systèmes (travaux approfondis sur la biodiversité) • Réduction de l'empreinte aux seuils incompressibles	• Vision systémique de l'impact : régénération sociale au service de la régénération des écosystèmes et inversement, renforcement de l'économie en parallèle • Cherche un impact hors de son périmètre propre	• Dynamique de transformation du modèle économique et inscription dans le temps long • Infusion de chaque métier par les principes du vivant • Ancrage dans une dynamique de coopération



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SA à directeur

Secteur : Industrie agro-alimentaire

Date de création : 1990

Taille : ~100 collaborateurs

CA : ~17,5 millions € (2023)

Implantation géographique : France (implantation dans le Gard, 30), périmètre international (20 pays)

Activités : Sourcing, transformation et conditionnement d'épices et de plantes aromatiques issues de l'agriculture biologique

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Goûter à l'aventure d'un monde juste* »

☐ Statut de société à mission

☒ **Parcours CEC**

☒ **Certifications :**

- Label « commerce équitable » (BIOPARTENAIRE®)
- Label « Fair for Life » pour certaines références,
- Label BioEd (issu de l'ISO 26000)

☒ **Mesures d'impact :**

- Bilan carbone
- Mesure de l'ACV sur plusieurs produits

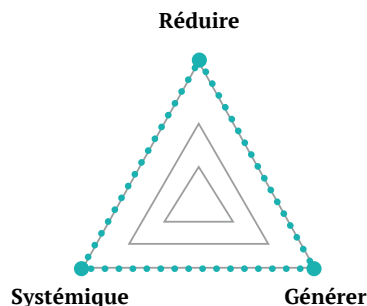
CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- ☐ Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- ☒ **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- ☒ Changement climatique
- ☒ Pollutions
- ☒ Ressources en eau et marines
- ☒ Biodiversité, écosystèmes
- ☒ Ressources matérielles
- ☐ Collaborateurs
- ☐ Travailleurs de la chaîne de valeur
- ☒ Communautés locales
- ☒ Clients et usagers finaux

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire

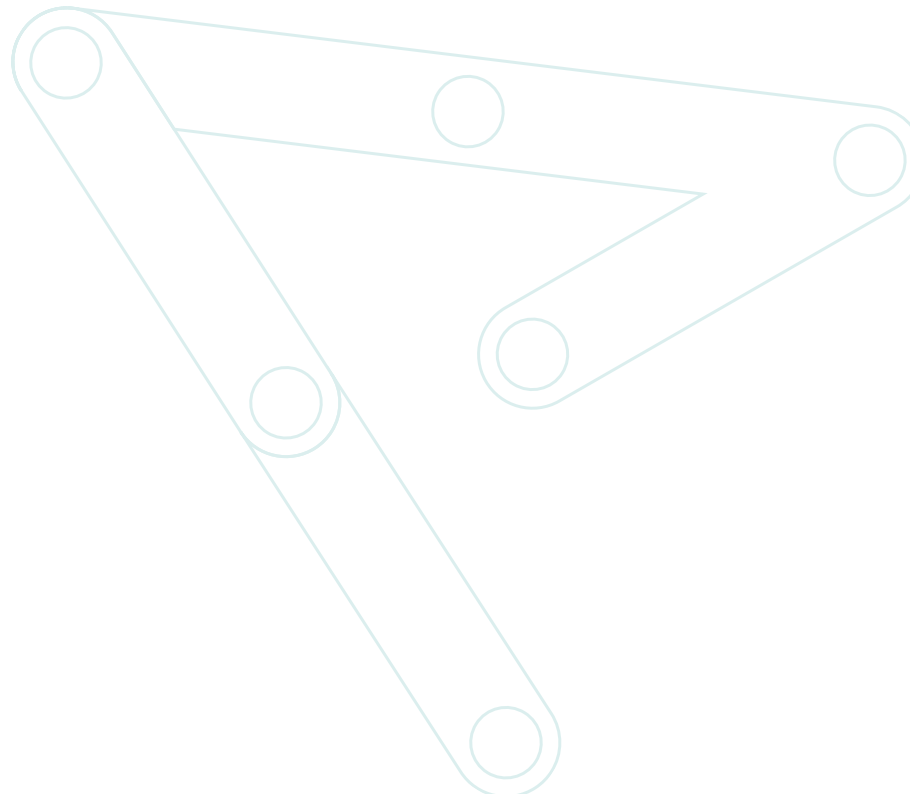
- Mesurer les émissions évitées (« scope 4 »)
- Envisager la sortie de la logique volumique (principe du vivant)
- Renforcer la circularité (aller vers le « *circulaire by design* »)

Générer

- Évaluer les impacts positifs générés sur le territoire
- Évaluer les impacts générés par les actions de sensibilisation sur l'alimentation saine et responsable auprès des fournisseurs et clients

Agir en systémique

- Intégrer une représentation de la partie prenante nature dans les instances de gouvernance / dans la prise de décision



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Fabrication de textiles

Date de création : 1951

Taille : 14 collaborateurs | **CA :** ~1,6 million €

Implantation géographique : France

Activités : Fabrication de toiles (100% françaises), spécialisation dans la filtration solide/liquide

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Créer et fabriquer des solutions textiles performantes, innovantes, personnalisées et durables, grâce à notre expertise et savoir-faire artisanal, en nous engageant vers une économie à visée régénérative, tout en faisant rayonner notre écosystème* »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** B Corp ; EcoVadis, Label France terre textile ; certification BRCGS packaging, GOTS

● Mesures d'impact :

- Évaluation dans le cadre du statut de société à mission
- Auto-évaluation du modèle permaentreprise (autour des trois piliers du modèle : « Prendre soin des humains », « Préserver la planète » et « Se fixer des limites et partager les surplus »)
- Bilan carbone
- Bilan énergétique

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Circularité et recyclage des fibres textiles • Mise en place d'un modèle de location de toiles • Concilier productivité et bien-être : mise en place d'un cadre de travail favorable à l'engagement des collaborateurs (horaires flexibles, amélioration de l'ergonomie, proposition de « soins énergétiques » aux collaborateurs : massages ayurvédiques, LaHoChi)	• Dons et mécénat : don de toiles, mécénat de compétences • Création d'un lien de confiance clients : grâce à la mise en place d'un système de traçabilité • Efforts d'embarquement des fournisseurs • Promotion des pratiques auprès de la filière économique et formation des collaborateurs à la pratique de la permaculture • Acteur de l'innovation : avec la création du Texlab • Mise en place d'un jardin de permaculture sur le site et construction d'un bâtiment générateur d'énergie (à vocation d'être partagé avec le voisinage) dans le cadre de l'agrandissement de l'usine • Contribution au stockage carbone grâce aux pratiques agroécologiques, en particulier avec le développement de la filière chanvre	• Modèle de permaentreprise : construction et diffusion au sein de l'entreprise d'une réflexion sur la désirabilité du modèle • Instauration d'un dialogue régulier avec les parties prenantes : partenariats avec des écoles et organismes de réinsertion • Travail d'un modèle d'affaires régénératif : pour la filière ortie (en partenariat avec « Nous Sommes Vivants » pour mettre en place un Business Model Canvas Régénératif) • Contribution à l'économie locale : notamment <i>via</i> la co-fondation d'une fondation territoriale (« Grand Hainaut », avec 10 autres organisations)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Production fondée sur des **pratiques agroécologiques**
- Solutions textiles plus durables avec le **renoncement** à certains produits, dont l'aluminium et la cellophane
- Réduction des impacts négatifs sur les collaborateurs
- **Intention** d'avoir un impact positif (ancrée dans la raison d'être et le statut de société à mission)
- Efforts de **promotion** du modèle de permaentreprise **pour embarquer la filière**, les fournisseurs et les clients (travail sur la désirabilité du modèle)
- Évolution du modèle économique (filiale ortie)
- **Ancrage territorial**



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Fabrication de textiles

Date de création : 1951

Taille : 14 collaborateurs | **CA :** ~1,6 million €

Implantation géographique : France

Activités : Fabrication de toiles (100% françaises), spécialisation dans la filtration solide/liquide

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Créer et fabriquer des solutions textiles performantes, innovantes, personnalisées et durables, grâce à notre expertise et savoir-faire artisanal, en nous engageant vers une économie à visée régénérative, tout en faisant rayonner notre écosystème »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** B Corp ; EcoVadis, Label France terre textile ; certification BRCGS packaging, GOTS

● Mesures d'impact :

- Évaluation dans le cadre du statut de société à mission
- Auto-évaluation du modèle permaentreprise (autour des trois piliers du modèle : « Prendre soin des humains », « Préserver la planète » et « Se fixer des limites et partager les surplus »)
- Bilan carbone
- Bilan énergétique

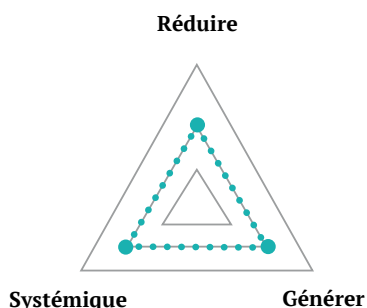
CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Suivi de l'impact sur les « autres dimensions » (biodiversité, eau, sols...)	• Formaliser une théorie du changement pour une approche systémique de l'impact positif • Mesurer l'impact social et/ou l'impact territorial (collaborateurs, clients, partenaires, communautés locales)	• Stabiliser la performance économique pour un modèle pérenne dans le temps • Intégrer les représentants des parties prenantes (dont la partie prenante nature) dans les instances de gouvernance





INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SA à conseil d'administration

Secteur : Industrie agroalimentaire

Date de création : 1865

Taille : ~11 000 salariés

CA : 3,6 milliards € (2023)

Implantation géographique : Internationale (présence dans plus de 120 pays)

Activités : Production et commercialisation de produits laitiers, avec des marques emblématiques (La Vache qui rit, Mini Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin) et de portions à base de fruits (PomPotes, GogoSqueeze) et de végétaux (Nurriishh)

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permette ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.. »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● Certifications : EcoVadis (Platine)

● Mesures d'impact :

- Bilan carbone (scope 1, 2 et 3)
- Analyse de cycle de vie des produits
- Approche SBTN
- Auto-évaluation avec l'Indice d'Impact positif
- Analyse de double-matérialité antérieure aux obligations intégrées par la CSRD
- Enquête « Farmer's voice » (suivi du bien-être des producteurs, charge de travail, rémunération)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Trajectoire carbone SBTi, visant une réduction d'1/4 des émissions sur les 3 scopes (2017-2035) • Démarche d'écoconception, guidée par les ACV des produits • Embarquement des agriculteurs en matière de transition écologique avec l'intégration de leviers optionnels dans les cahiers des charges, entraînant une prime (ex : couvertures de sols, zéro déforestation, implantation de haies, etc.) • Mise en place de plans d'actions sur l'eau, la biodiversité, le gaspillage alimentaire, etc.	• Juste rémunération des producteurs à la base des partenariats, notamment marquée par le processus de co-construction du prix du lait (cf. accord signé pour la 8^e année consécutive entre le Groupe et l'APBO) • Création de l'Indice d'Impact positif pour évaluer l'impact autour de 5 dimensions : empreinte environnementale, engagement des clients, engagement des collaborateurs, accessibilité des produits et agriculture régénératrice • Adaptation des produits aux modes de consommation et pratiques des différents pays, avec notamment un accompagnement des vendeurs des produits (le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de commerce, comme la vente de rue) • Contribution à la séquestration du carbone à travers des solutions fondées sur la nature	• Gouvernance partagée : avec la mise en place d'un système d'actionnariat salarié (« We Share ») • Performance extra-financière intégrée aux prises de décisions, notamment avec la combinaison des fonctions Financière et RSE au sein d'un « département Impact » et la création d'un réseau de champion RSE côté marques, pays et fonctions

Dynamique de coopération avec les acteurs de la filière en faveur de l'évolution des pratiques :

- Lancement d'une alliance internationale pour promouvoir l'agriculture régénératrice (partage d'expérience, co-création de solutions)
- Participation à des coalitions comme : *Food Transition Pact* (Carrefour), le *Consumer Goods Forum*, l'initiative *Nature Impact*

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Séquestration carbone
- Contribution à la **restauration** des écosystèmes **au-delà du climat** (politiques eau, biodiversité, etc.)
- Test de la méthodologie SBTN
- **Adaptation** de l'offre et des pratiques aux pratiques et cultures locales
- Valorisation du sol vivant dans les exploitations
- Réhabilitation de tourbières
- Pilotage de la **performance extra-financière** au même niveau que la performance financière
- **Gouvernance ouverte** aux parties prenantes internes
- **Alliance avec des acteurs industriels, experts, scientifiques, WWF**, etc.



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SA à conseil d'administration

Secteur : Industrie agro-alimentaire

Date de création : 1865

Taille : ~11 000 salariés

CA : 3,6 milliards € (2023)

Implantation géographique : Internationale (présence dans plus de 120 pays)

Activités : Production et commercialisation de produits laitiers, avec des marques emblématiques (La Vache qui rit, Mini Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin) et de portions à base de fruits (PomPotes, GogoSqueeze) et de végétaux (Nurrihh)

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permette ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.. »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● Certifications : EcoVadis (Platine)

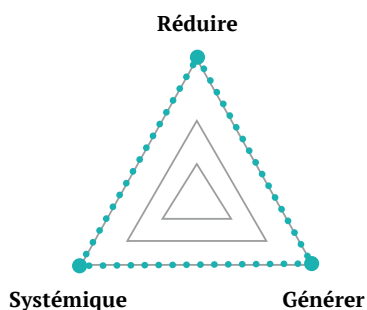
● Mesures d'impact :

- Bilan carbone (scope 1,2 et 3)
- Analyse de cycle de vie des produits
- Approche SBTN
- Auto-évaluation avec l'Indice d'Impact positif
- Analyse de double-matérialité antérieure aux obligations intégrées par la CSRD
- Enquête « Farmer's voice » (suivi du bien-être des producteurs, charge de travail, rémunération)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire

- Aider la filière agroalimentaire à s'engager dans la décarbonation
- Supprimer les emballages
- Viser une « neutralité » en matière d'effets sur la biodiversité et les ressources naturelles
- Opérer des renoncements sur les activités dont l'impact est structurellement négatif

Générer

- Viser un impact positif en matière d'alimentation durable (nutrition, santé) et l'évaluer
- Développer des marques régionales dont la chaîne de valeur est ancrée dans les territoires
- Renforcer l'engagement sociétal

Agir en systémique

- Intégrer la partie prenante nature, les clients et communautés locales dans les instances de gouvernance
- Travailler avec l'ensemble de la filière laitière sur la réduction de l'empreinte environnementale
- Accompagner la transition des éleveurs laitiers vers une diversification agricole



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Société commerciale étrangère

Secteur : Aménagement, immobilier

Date de création : 2020

Taille : ~170 salariés | **CA :** ~151 millions € (2023)

Implantation géographique : Finlande

Activités : Aménageur et bailleur social : construction et gestion d'un parc immobilier de près de 20 000 logements.

Étude spécifique du projet « Biodiversity Building »

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :
« Un foyer pour tous »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications

● **Mesure d'impact :**

- Étude de l'impact des incitations sur la consommation d'énergie (en cours, 2022-2025)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

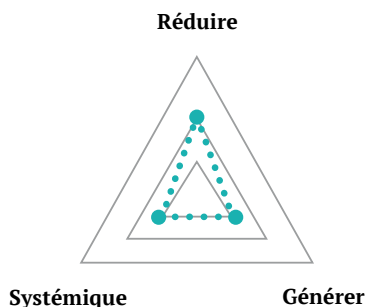
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduire le mal-logement, notamment en proposant des prix équitables, mise en œuvre du principe « Housing First » • Réduire l'empreinte environnementale des logements dès leur construction avec le programme « Biodiversity Building »: • Utilisation de composants d'origine naturelle (bois) • Mise en place de jardins partagés et promotion de l'agriculture urbaine • Limitation des travaux de terrassement et remplacement des sols • Encouragement des habitants à adopter un mode de vie bas carbone	• Création de lien social à travers le design : intégration de nombreux espaces de convivialité, création de « trottoir intérieur » au niveau des balcons • Innovation en construction : le projet « Biodiversity Building » développe des concepts innovants pour les bâtiments résidentiels en bois, visant à minimiser l'impact environnemental	• Intégration des parties prenantes bénéficiaires des logements dans le processus de création des bâtiments • Diffusion des solutions : les solutions développées dans le cadre du projet seront mises à disposition du public, visant à inspirer et à encourager d'autres acteurs du secteur de la construction à adopter des pratiques similaires favorisant la biodiversité et la durabilité

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Réduction de l'impact environnemental de la construction en utilisant des matériaux durables et en minimisant les perturbations du sol
- Contribution au **stockage carbone** via le soutien au développement de l'**agriculture urbaine**
- Recherche d'un impact positif sur plusieurs dimensions, sociales et environnementales
- **Contribution à l'évolution des pratiques du secteur de la construction**, en partageant l'expérience du projet « Biodiversity Building »
- **Approche systémique** pour développer un mode de construction favorable au Vivant

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») • Aller au-delà du carbone : suivre l'ensemble des dimensions environnementales afin de suivre les potentiels effets négatifs de bord (pressions sur la matière première bois)	• Documenter l'impact positif sur les parties prenantes humaines et sur la nature	• Intégrer la partie prenante nature dans les instances de gouvernance



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : SAS

Secteur : Industrie agroalimentaire et de cosmétique

Date de création : 1993

Taille : ~2 000 salariés | **CA :** ~500 millions €

Implantation géographique : France

Activités : Fabrication de produits bio et naturels en alimentation, hygiène, cosmétique, santé et produits de la maison

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Proposer des produits naturels principalement certifiés bio, respectueux de la santé des femmes, des hommes et de la nature dans le domaine de l'alimentation, de la santé, de l'hygiène-beauté et des produits de la maison* »

● **Statut de société à mission**

○ **Parcours CEC**

● **Certifications :**

- Niveau Excellence ISO 26000 (Ecocert)
- Label Bioentreprisedurable
- Refuge LPO

● **Mesures d'impact :**

- Diagnostic écologique (faune et flore) réalisé tous les cinq ans pour les sites Léa Nature labellisés Refuge LPO

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

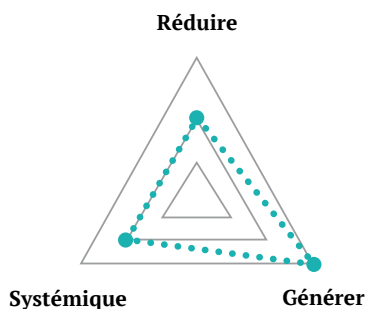
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Agriculture biologique et favorisation des modèles de production (agroécologie, agroforesterie, biodynamie, permaculture) • Renoncement à l'huile de palme (produits alimentaires, diététiques et cosmétiques) • Développement de l'éco-conception • Mise en place d'une Charte Nutrition et d'une Charte Santé : garantie de la qualité nutritive et de santé des produits	• Participation à « 1% pour la Planète » • Accompagnement de projets (transition agroécologique, résilience alimentaire, préservation des terres agricoles, pédagogie environnementale) à travers des appels à projets communs • Structuration d'un fonds dédié au développement des filières agricoles bio en France	• Mise en place d'un comité éthique : notamment garant du respect du Pacte d'Engagement Général • Actions de sensibilisation (Belle et Solidaire, Tous engagés !) • Collaboration avec les producteurs pour la construction de partenariats dans la durée

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Renoncement** aux productions agricoles non biologiques, à l'huile de palme
- Contribution à la **restauration** des écosystèmes *via* les pratiques d'agriculture biologique
- **Mécanisme de dialogue avec les parties prenantes**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Validation de la trajectoire de décarbonation par le SBTi • Calcul des émissions évitées (« scope 4 ») • Maîtriser l'impact sur les « autres dimensions » (biodiversité, eau, sols...)	• Formalisation d'une théorie du changement • Évaluation de l'impact social et territorial (notamment sur les communautés)	• Intégrer un représentant de la partie prenante nature dans les instances de gouvernance



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Société commerciale étrangère

Secteur : Industrie agroalimentaire

Date de création : 1996

Taille : ~300 salariés

CA : ~50 millions US\$ (2023)

Implantation géographique : États-Unis

Activités : Vente de boissons énergisantes à base de maté

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :
NC

○ **Statut de société à mission :** NC, mais reconnue comme Social Purpose Corporation aux États-Unis

○ **Parcours CEC :** NC

● **Certifications :**

- B Corp
- Fair for life
- ROC (Regenerative Organic Certified)
- USDA Organic

● **Mesures d'impact :**

- Suivi de la restauration des écosystèmes (forêts, ressources en eau, biodiversité)
- Suivi du bilan carbone (scope 1, 2 et mesure du scope 3 prévue pour 2024)
- Suivi de l'empreinte des produits (en partenariat avec How Good)
- Suivi de l'impact sur les communautés
- Suivi du bien-être des employés

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

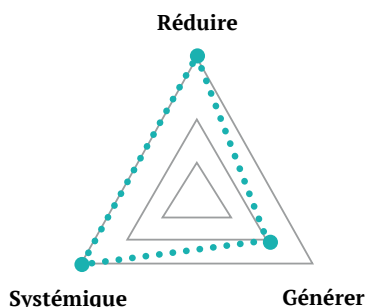
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
	• Approche respectueuse et en faveur des communautés locales : salaires justes, création d'emplois, amélioration de la qualité de vie • Sensibilisation et éducation des parties prenantes internes autour des impacts de l'entreprise et de ses objectifs en matière de régénération • Mise en œuvre d'un modèle économique de reforestation de la canopée atlantique, régénératif de la biodiversité et séquestrant une quantité de carbone largement supérieure à celle émise par les activités de l'entreprise	• Définition d'un business model « Market Driven Regeneration » • Gouvernance : Mise en place d'un <i>Regeneration Advisory Committee</i> au Comité de Direction pour soutenir la prise de décision en faveur de la mission sociale • Renforcement du modèle régénératif avec la constitution de nombreux partenariats : sensibilisation, éducation, recherche, etc.

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Contribution à la restauration des écosystèmes et des services écosystémiques• Contribution à la séquestration de carbone | <ul style="list-style-type: none">• Recherche d'un impact positif sur les communautés locales | <ul style="list-style-type: none">• Action en réseau avec de nombreux partenaires• Promotion du modèle régénératif et d'une vision socio-écologique du monde |
|---|---|---|

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Renforcer les mesures des empreintes écologiques sur les différentes dimensions (notamment en matière de biodiversité, ressources en eau et de pollution) afin de suivre les potentiels effets de bord • Renoncer à la croissance, en fonction des effets de bord générés	• Renforcer la mesure d'impact sur les communautés locales	• Mesurer la performance extra-financière et l'inclure dans le processus de décisions au même titre que le résultat financier • Mettre en place des partenariats avec des acteurs de la filière, des concurrents, pour la réalisation de communs

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Société commerciale étrangère

Secteur : Revêtement de sol

Date de création : 1973

Taille : ~3 600 salariés | **CA :** ~1,2 milliard €

Implantation géographique : Internationale (ventes dans plus de 100 pays, 6 sites de fabrication sur 4 continents)

Activités : Fabrication de dalles de moquette

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Créer un climat propice à la vie* »
(« *Climate Take Back* » en anglais)

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :**

- Cradle-to-Cradle
- Certification ISO-14001 des usines

● **Mesures d'impact :**

- Bilan carbone : scope 1, 2 et 3
- ACV des produits
- Reporting autour de la norme GRI (Global Reporting Index)
- Réalisation d'un audit des risques climatiques (par un tiers, 2024, sur les installations propres ainsi que celles des principaux fournisseurs)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- **Changement climatique**
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- **Biodiversité, écosystèmes**
- **Ressources matérielles**
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- Clients et usagers finaux

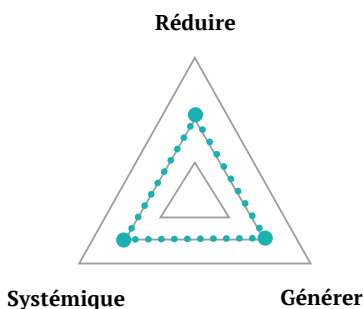
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Plan de réduction des émissions de GES (aligné SBTi) • Transparence à travers le reporting CDP Climate • Mise en place d'un programme d'économie circulaire (ReEntry) • Suivi et fixation de cibles « <i>Zéro impact</i> » sur plusieurs dimensions environnementales (eau, énergie, déchets, émissions de GES)	• Création de produits biosourcés « négatifs en carbone » (« <i>carbon negative carpet</i> »), notamment en utilisant le CO₂ dans sa conception (la dalle « <i>Proof Positive</i> », faisant l'objet d'une mesure ACV) • Contribution à des projets de reforestation hors du périmètre propre (États-Unis, Cambodge, Zimbabwe) • Méthodologie « Factory as a Forest » (Usine Forêt, en partenariat avec Biomimicry 3.8) : application du biomimétisme à une échelle plus large que celle du produit	• Contribution à la création de plusieurs outils de reporting : GHG Protocol, GRI, ou encore la Positive Performance Methodology (en partenariat avec Biomimicry 3.8) • Intégration de la nature dans le système de gouvernance : mise en place d'un Comité Innovation & Durabilité (2024) • Diffusion de l'engagement en interne avec la sensibilisation des employés dans l'objectif d'en faire des ambassadeurs

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Création et utilisation de solutions fondées sur le vivant• Diversification des pratiques de réduction de l'impact environnemental (éco-conception, circularité, biomimétisme, etc.) | <ul style="list-style-type: none">• Innovation : utilisation du CO₂ comme matière première de fabrication de produits• Intention d'impact positif formulée dans la raison d'être | <ul style="list-style-type: none">• Participation à la création d'outils commun• Intégration de la nature dans le système de gouvernance |
|---|--|---|

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Renforcer l'évaluation de l'impact sur les dimensions environnementales autres que le carbone (biodiversité, eau, sols...) • Mesurer les émissions évitées (« scope 4 »)	• Générer un impact positif fondé sur le vivant, être vigilants aux effets de bord générés par les solutions technologiques • Explorer la question de l'impact social et territorial (impact sur les communautés, par exemple)	• Développer la question du leadership régénératif • Intégrer les parties prenantes (internes et externes) aux instances de décisions (collaborateurs, communautés impactées, clients, fournisseurs)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Commerce de vins et spiritueux

Date de création : 2015

Taille : 20 salariés (2022) | **CA :** ~ 3 millions €

Implantation géographique : France

Activités : Commercialisation de vins issus de l'agriculture biologique

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Transformer l'agriculture, la consommation et l'Entreprise au service du Bien Commun* »

● Statut de société à mission

● Parcours CEC

● Certifications : B Corp

● Mesures d'impact :

- Bilan carbone
- ACV
- Diagnostics agroécologiques chez les vignerons (EcoFarms)
- Analyses des sols (EcoFarms)
- Relevés naturalistes (LPO)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

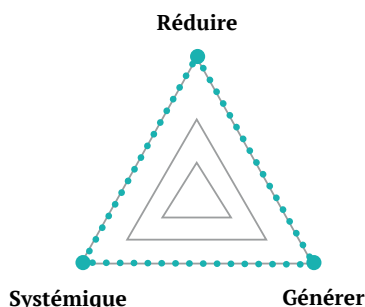
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Design réemployable pour 98% des bouteilles ; diminuer les déchets à un seuil incompressible (dont suppression totale des capsules) • Mise en place de la livraison « zéro déchet » • Salariés : renforcement de l'équilibre vie pro/perso (parental challenge, réflexion sur la mise en place de la semaine de 4 jours) • Clients : aucune publicité sur l'alcool lors du Dry January et des vacances estivales	• Inclusion : création d'emplois pour personnes en situation de handicap Contribution à la transition des vignobles : • Financement des actions dans les vignes à hauteur d'1% du chiffre d'affaires • Achat d'un domaine pour « aller plus vite et loin » dans les actions de régénération • Accompagnement des vignerons dans leur transition agrobiologique (et contribution au stockage carbone)	• Partage des pratiques en open-source : publication d'un livre blanc • Actions de plaidoyer : dont partenariats avec Stop capsules et Mangeons Durable Gouvernance et subsidiarité : • Élections sans candidats • Fonctionnement en cercles de travail pour favoriser les décisions collectives et à l'échelle des salariés

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Réemploi** : diminution des déchets à un seuil **incompressible**
- Principe de **limitation**
- **Pratiques d'innovation** fondées sur le vivant : formalisation d'un terrain dédié aux expérimentations
- Principes d'**intentionnalité** et d'**additionnalité**
- Participation à un **impact collectif** (actions de plaidoyer)
- Ouverture de la gouvernance, et notamment de la **prise de décision aux parties prenantes internes**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer le scope 4, les « émissions évitées »	• Formaliser une théorie du changement • Démontrer l'impact social : un dispositif de mesure d'impact social	• Approfondir la coopération avec les acteurs de la filière et les concurrents pour décupler le modèle du réemploi

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise
Secteur : Industrie agroalimentaire
Date de création : 2020
Taille : ~50 salariés | **CA :** ~1,8 million € (2023)
Implantation géographique : France
Activités : Conception et commercialisation de produits d'épicerie issus d'une agriculture régénératrice

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :
 « *Que du bon pour vous, pour les producteurs, pour la planète* »

- Statut de société à mission
- **Parcours CEC :** Parcours Agri & Agro (2024-2025)
- **Certifications :** B Corp
- **Mesures d'impact :**
 - Bilan carbone (scopes 1, 2 et 3)
 - Soumission des produits au Planet-score

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

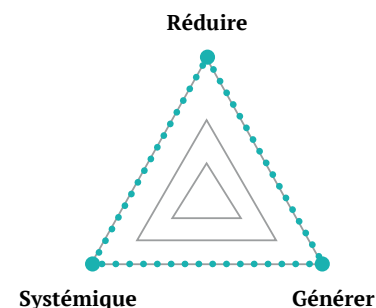
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Évaluation des produits par le Planet-score (93% des produits sont notés « A »), un outil d'évaluation multicritères de l'impact des produits sur plusieurs dimensions environnementales et sociales (juste rémunération) • Choix des partenaires transformateurs selon une Charte d'engagement (restriction des additifs, recyclabilité des emballages, etc.)	• Investissement d'1% du chiffre d'affaires dans l'accompagnement des producteurs vers une agriculture régénératrice (en s'appuyant sur des experts du monde agricole) • Approvisionnement exclusivement auprès de producteurs aux pratiques agricoles régénératrices	• Dynamique de coopération avec les producteurs : co-crédation des produits avec les producteurs ; mise en place de relations de longs termes • Partage de la valeur avec les producteurs au travers d'une rémunération juste • Membre du mouvement Pour une agriculture du Vivant pour contribuer à mettre en avant les pratiques agroécologiques et garantir la souveraineté alimentaire • Transparence auprès des consommateurs avec le renseignement des méthodes de production et de fixation des prix

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Va « au-delà »** du carbone
- Pratique du **renoncement**
- **Objectivation d'un montant du chiffre d'affaires** en faveur de la transition écologique (ici, agriculture régénératrice)
- **Intentionnalité et additionalité** de l'impact positif sur la nature et sur les producteurs aux pratiques régénératrices
- Contribution à la **restauration** des écosystèmes *via* le soutien des pratiques agricoles régénératrices (dont stockage du carbone fondé sur le vivant)
- Embarquement de la filière en contribuant au mouvement « Pour une agriculture du vivant »
- Logique de coopération et co-construction
- Efforts de transparence visant notamment à embarquer les consommateurs

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») • Structurer une trajectoire de décarbonation fondée sur des objectifs scientifiques	• Mener une réflexion sur la dimension sociale de l'impact (impact positif de l'organisation sur les collaborateurs, les agriculteurs, les consommateurs) • Intégrer les critères extra-financiers dans le pilotage de l'activité	• Intégrer des représentants des parties prenantes (dont la partie prenante nature) dans les instances de gouvernance

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association loi 1901

Secteur : Agriculture et développement du territoire

Date de création : début des années 1990

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : France

Activités : Promotion du développement durable, en faisant connaître les réussites, facilitant la coopération et la synergie des actions des acteurs du territoire

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *La coopération entre et au service de tous les acteurs qui s'engagent pour une transition écologique et sociale du territoire* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

○ Certifications

● **Mesures d'impact :**

- Évaluation des impacts environnementaux des productions agricoles par ACV (2018, Université de Rennes)
- À venir : évaluation de la « santé commune » (Université de Lyon), évaluation du capital naturel (Institut Michel Serres)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

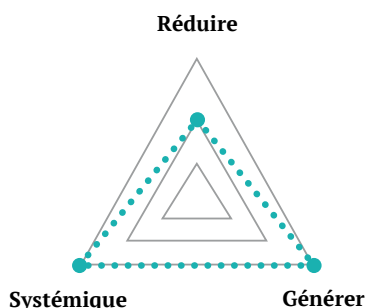
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Amélioration de la connaissance pour réduire les pressions et utilisation des résultats pour mettre les solutions en œuvre : étude du potentiel de réutilisation des eaux usées ; étude de la capacité du prélèvement maximal des eaux Rhône Méditerranée - Développement de l'agriculture biologique avec la création d'un programme intercoopératif (PIDA bio) - Animation de formations, notamment dans le cadre de l'« Îlot Nature et Biodiversité »	Communication et création de lien : communication des projets, organisation de rencontres Environnement : - Actions de régénération de l'eau (hydrologie régénérative), des sols et de la biomasse - Recherche en matière de solutions fondées sur la nature Innovation : - Création d'une commission <i>Savoirs et Innovations</i> dédiée au développement et à la diffusion des connaissances	Gouvernance multi-acteurs : fonctionne autour de 4 collèges (collectivités, entreprises, associations et habitants), réflexion en cours pour ajouter un 5^e collège pour la nature Animation d'une communauté de chefs d'entreprise du territoires (11 entreprises membres) et accompagnement sur les stratégies de transitions durables et l'économie circulaire Création de synergies multi-acteurs : - Notamment permises par le développement d'opportunités de rencontres informelles - Co-crédation de dispositifs d'aides avec les acteurs du territoire

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Opérationnalisation du concept de « biorégion » Mesure d'impact sur la biodiversité (eau, agriculture)	- Actions d'innovation, « territoire d'école » - Amélioration de la connaissance - Création de liens, amélioration du maillage territorial - Documentation de l'impact territorial (cf. études d'impact à venir)	- Participation à un impact collectif (via plaidoyer) - Ouverture de la gouvernance et notamment de la prise de décision aux parties prenantes internes - Accompagnement aux transitions durables des modèles d'affaires
---	--	--

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire Calculer le bilan carbone, particulièrement le scope 4, les « émissions évitées »	Générer Formaliser une théorie du changement	Agir en systémique
--	---	---------------------------



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Agriculture

Date de création : 2013

Taille : ~17 salariés | **CA :** NC

Implantation géographique : France

Activités : Accompagnement des fermes dans leur transition vers l'agroécologie (formation, sensibilisation du grand public, plaidoyer pour une agriculture durable)

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Accélérer la transition agricole en France, en faisant pousser des fermes agroécologiques sur tout le territoire. »

☐ Statut de société à mission : NC

☐ Parcours CEC : NC

☐ Certifications

☒ Mesures d'impact :

- Bilan carbone (scopes 1, 2 et 3)
- Création en 2016 d'un référentiel expérimental de comptabilité multi-capitaux, « Compta d'Avenir »
- Expérimentation de la méthode CARE-TLD avec la Ferme de Cagnolles

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- ☐ Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- ☒ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- ☒ Changement climatique
- ☒ Pollutions
- ☒ Ressources en eau et marines
- ☒ Biodiversité, écosystèmes
- ☒ Ressources matérielles
- ☐ Collaborateurs
- ☒ Travailleurs de la chaîne de valeur
- ☒ Communautés locales
- ☒ Clients et usagers finaux

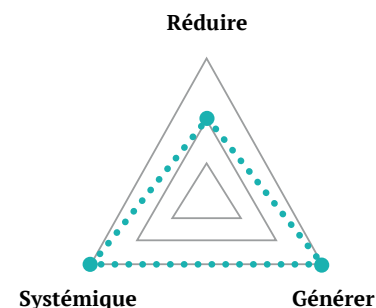
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Promotion des modèles de fermes agroécologiques via l'accompagnement des fermes adhérentes et la diffusion d'outils en faveur du développement de l'agroécologie	• Création de fermes agroécologiques et animation de la communication : via les « Portraits Agroécologiques de Fermes », la publication de podcast, vidéos, guides pratiques, etc. • Animation de formations à la pratique agroécologique et construction de l'outil pédagogique la « Fleur de l'agroécologie » pour proposer une vision et une définition structurées de ce qu'est l'agroécologie	• Financement participatif des fermes : via Blues Bees, une plateforme française de financement participatif rattachée à Fermes d'Avenir • Contribution à l'évolution des pratiques : plaidoyer auprès des pouvoirs publics • Expérimentation de la comptabilité triple-performance pour évaluer des fermes triplement performantes : autour de trois dimensions (alimentation saine, préservation du capital naturel planétaire et garantie d'une activité économiquement viable)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Animation d'une communauté autour de pratiques agroécologiques durables.
- Contribution à la **régénération des écosystèmes**
- Contribution au **stockage carbone** via le soutien au **développement d'infrastructures agroécologiques**
- **Contribution à l'évolution des pratiques**, recherche d'un impact **en dehors de son périmètre propre**
- **Expérimentation de nouveaux indicateurs de performance extra-financière**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») • Aller au-delà du carbone : suivre l'ensemble des dimensions environnementales afin de suivre les potentiels effets négatifs de bord	• Continuer à documenter l'impact positif sur les parties prenantes humaines et sur la nature	• Intégrer la partie prenante nature dans les instances de gouvernance • Déployer l'évaluation triple-performance sur l'ensemble des fermes et l'exporter en-dehors du périmètre propre de Fermes d'Avenir



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Agriculture et agro-industrie

Date de création : 2021

Taille : 2 salariés | **CA :** NC

Implantation géographique : France

Activités : Réseau né à l'initiative de paysans et de la LPO Vendée (association de protection de la nature) : mise en réseau et promotion de pratiques agricoles favorables à la biodiversité

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Multiplier les espaces dédiés à la conservation des espèces sauvages, en contribuant à installer des paysans et paysannes acteurs de la défense de la vie sauvage, avec une gouvernance territoriale et en lien avec les habitantes et habitants des territoires. »

☐ Statut de société à mission : NC

☐ Parcours CEC : NC

☐ Certifications

☒ Mesures d'impact :

- Suivi de la biodiversité sur les fermes membres du réseau
- Évaluation des pratiques via l'outil de *Dialogue Permanent pour la Nature*, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- ☐ Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- ☒ Business model ayant un lien direct avec la nature
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- ☒ Changement climatique
- ☒ Pollutions
- ☒ Ressources en eau et marines
- ☒ Biodiversité, écosystèmes
- ☒ Ressources matérielles
- ☒ Collaborateurs
- ☒ Travailleurs de la chaîne de valeur
- ☒ Communautés locales
- ☒ Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Soutien à l'installation de nouveaux paysans engagés pour la nature	Accompagnement des fermes engagées, des animateurs des organisations environnementales et des habitants souhaitant s'investir notamment <i>via</i> la création et le déploiement de l'outil Dialogue Permanent pour la Nature : pour évaluer les pratiques agricoles en favorisant l'interaction entre les parties prenantes Formations à destination de l'ensemble des acteurs engagés (fermes, gestionnaires d'espaces naturels, habitants, collectivités locales) sur les outils développés par le réseau - Valorisation des initiatives locales - Promotion de pratiques agricoles favorables à la biodiversité : encouragement à la création de paysages agricoles favorables à la faune et à la flore sauvages, tels que les haies, les mares et les prairies fleuries	Action à l'échelle des territoires : en cherchant l'implication collective des citoyens, des paysans et des naturalistes. L'ensemble des parties prenantes sont incluses dans les mécanismes de gouvernance Mise en réseau de divers acteurs (paysans, naturalistes, citoyens) pour co-construire des modèles agricoles durables et reproductibles, en favorisant ainsi les partages d'expérience et la mutualisation des connaissances Connexion avec de nombreux partenaires externes



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Agriculture et agro-industrie

Date de création : 2021

Taille : 2 salariés | **CA :** NC

Implantation géographique : France

Activités : Réseau né à l'initiative de paysans et de la LPO Vendée (association de protection de la nature) : mise en réseau et promotion de pratiques agricoles favorables à la biodiversité

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Multiplier les espaces dédiés à la conservation des espèces sauvages, en contribuant à installer des paysans et paysannes acteurs de la défense de la vie sauvage, avec une gouvernance territoriale et en lien avec les habitantes et habitants des territoires. »

☐ Statut de société à mission : NC

☐ Parcours CEC : NC

☐ Certifications

☒ **Mesures d'impact :**

- Suivi de la biodiversité sur les fermes membres du réseau
- Évaluation des pratiques via l'outil de *Dialogue Permanent pour la Nature*, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- ☐ Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- ☒ **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- ☐ Business model ayant une finalité sociale
- ☐ Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

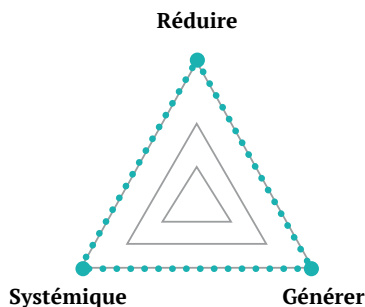
EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
	• Mise en place d'outils pour évaluer les pratiques agricoles sous le prisme de l'amélioration continue et en favorisant les échanges entre les parties prenantes • Formation des acteurs pour améliorer les pratiques • Contribution à la restauration des écosystèmes : la défense de la biodiversité est au cœur de la raison d'être • Contribution au stockage carbone (via le développement de pratiques agroécologiques)	• Approche collaborative impliquant l'ensemble de la communauté locale pour une transition agroécologique

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Renforcer les outils de mesure de l'empreinte biodiversité, sols, eau et air	• Développer les outils d'évaluation de l'impact • Mesurer l'impact social du projet	• Continuer à renforcer les partenariats pour développer les impacts positifs

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : ONG

Secteur : Agriculture et agro-industrie

Date de création : 1985

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Bénin

Activités : Promotion de l'agroécologie, de l'entrepreneuriat agricole et du développement durable.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

NC

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certification :** Titre de *Centre d'Excellence régional pour l'Afrique* (par les Nations-Unies)

○ Mesures d'impact : NC

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

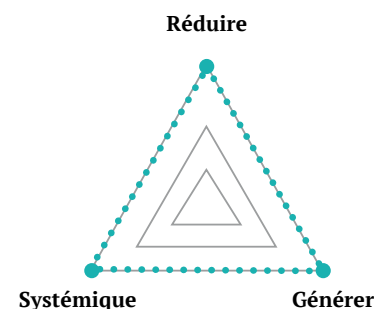
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction des impacts négatifs liés à la production agricole avec la pratique d'une agriculture intégrée ; biologique (sans recours aux produits chimiques de synthèse) et basée essentiellement sur le biomimétisme • Réduction de l'empreinte énergétique avec l'utilisation et la production d'énergie renouvelable, notamment avec la valorisation (et donc le recyclage et la réduction des déchets) des sous-produits végétaux et animaux pour produire de l'énergie biologique	• Création des villes rurales vertes (un aménagement socio-économique viable) partout sur le continent • Formation de jeunes entrepreneurs agricoles, facilitation de l'emploi et du développement économique autour d'une agro-industrie durable et adaptée aux contextes locaux	• Réplication du modèle avec le lancement d'une quinzaine de projets au Nigéria, Libéria, Sierra-Leone et Congo-Brazzaville ainsi qu'avec la création, en 1993, du <i>Réseau des fermiers Songhai</i> et de l'<i>Association Songhai - France</i> (Lyon) • Contribution à l'évolution des pratiques du secteur agro-alimentaire local avec des actions de plaidoyer auprès des gouvernements africains et des partenaires internationaux

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Recherche d'un **impact positif sur plusieurs dimensions**, sociales et environnementales avec création d'**écosystèmes agricoles résilients** et productifs, renforçant les communautés locales
- Contribution à la restauration des écosystèmes
- Contribution au **stockage carbone** via le soutien au développement de l'**agriculture intégrée**
- Intégration de la **production**, de la **formation**, du plaidoyer et de la **recherche** pour un impact holistique sur le développement rural

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») • Aller au-delà du carbone : suivre l'ensemble des dimensions environnementales afin de suivre les potentiels effets de bord par exemple sur la ressource en bois	• Documenter l'impact positif sur les parties prenantes humaines et sur la nature	• Intégrer les parties prenantes (dont la partie prenante nature dans les instances de gouvernance) • Déployer l'évaluation triple-performance sur l'ensemble des centres

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Coopérative

Secteur : Transport maritime à la voile

Date de création : 2021

Taille : ~2 300 sociétaires

CA : ~1,8 millions € (2023)

Implantation géographique : France

Activités : Traversées à la voile (deux lignes régulières : Corse et Bretagne), notamment transatlantiques

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Développer, partout où cela est possible, une offre de transport de passagers, à la voile. »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

○ **Certifications :**

- Labellisation « Opération d'Intérêt Régional » (Région Sud)
- Labellisation Pôle Mer Bretagne Atlantique (2023)

● **Mesure d'impact :**

- Bilan carbone (scopes 1, 2 et 3)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- **Business model ayant un lien direct avec la nature**
- Business model ayant une finalité sociale
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

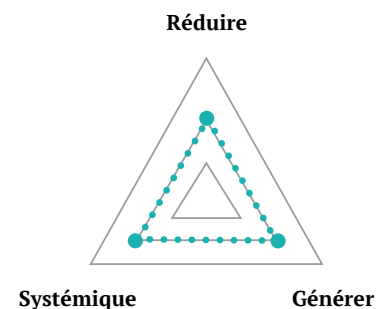
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Promotion d'un transport décarboné : - Utilisation exclusive de la voile pour le transport de passagers, offrant ainsi une alternative aux transports aériens et maritimes à forte empreinte carbone : diminution de la pollution aérienne et marine, diminution des émissions de GES - Sensibilisation <i>via</i> la promotion d'un mode de voyage plus lent et respectueux de l'environnement	- Création d'un nouveau marché du transport à la voile - Mise en avant d'un tourisme responsable Création d'emplois : activité qui implique directement des skippers et du personnel de navigation	Modèle coopératif : Adoption d'une gouvernance participative, impliquant les sociétaires dans les décisions stratégiques Contribution à l'évolution des pratiques : plaidoyer auprès des pouvoirs publics et armateurs existants pour démocratiser le transport de passagers à la voile

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Diminution de l'empreinte carbone du transport de passagers en privilégiant la voile, au cœur de la raison d'être
- Création d'un nouveau marché pour le transport maritime décarboné**, inspirant d'autres initiatives similaires
- Contribution à l'évolution des pratiques**, recherche d'un impact en dehors de son périmètre propre

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
- Mesurer les émissions évitées (« scope 4 ») - Aller au-delà du carbone : suivre l'ensemble des dimensions environnementales afin de suivre les potentiels effets négatifs de bord	Mesurer l'impact social de la coopérative, ce qui est pertinent par rapport à l'activité (transformation des pratiques, adhésion à de nouveaux modes de transport, nouvelles façons de voyager etc.)	- Intégrer la partie prenante nature dans les instances de gouvernance - Évaluer l'impact économique généré et la pérennité du modèle

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise de l'ESS

Secteur : Soins de santé

Date de création : 2016

Taille : ~ 100 salariés | **CA :** ~ 0,5 million € (2020)

Implantation géographique : France

Activités : Proposition de services d'aide à domicile en offrant aux auxiliaires de vie salariés un cadre stable et reconnaissant et aux patients un service de qualité

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels, et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur.* »

● **Statut de société à mission**

○ **Parcours CEC**

● **Certification :** Agréée ESUS

● **Mesures d'impact :**

- **Étude SROI** (Social return on investment) en 2018 (HAATCH), sur plusieurs parties prenantes (bénéficiaires, aidants familiaux, auxiliaires de vie et puissance publique) et **monétisation**
- Évaluation réalisée dans le cadre du statut de société à mission

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- **Collaborateurs**
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

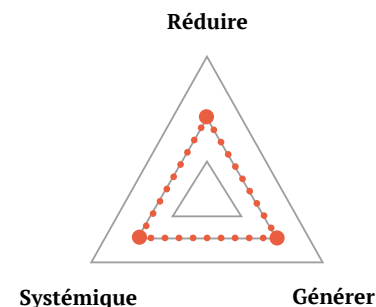
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction de la précarité des métiers d'auxiliaires de vie (souvent mal rémunérés et peu stables) en proposant des CDI en 35h/semaine	• Preuve de la « rentabilité sociale » avec un reporting d'impact régulier pour les investisseurs • Posture d'amélioration continue : vision de la mesure d'impact comme outil de progression pour l'amélioration de l'impact, et non comme seul outil de mesure des gains économiques • Création de l'Indice d'Alignement Humain : questionnaire de 36 questions mesurant le vécu des auxiliaires de vie (pénibilité, rythme de travail, sentiment de confiance, de soutien, relations sociale, reconnaissance, etc.)	• Gouvernance partagée : avec un comité de pilotage partagé qui regroupe les salariés volontaires et membres du siège • Optique de transformation du secteur : • Dynamique de co-construction de solutions : création du collectif d'entreprises, le « réseau Alenvi » et co-création du « Collectif L'Humain d'abord », pour former, développer des pratiques et outils communs • Activité de plaidoyer : notamment avec la publication du livre « La société du lien »

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Réponse au besoin** de reconnaissance et stabilisation du métier d'auxiliaire de vie
- **Intention de générer un impact positif**, reconnue dans les statuts ESUS et de société à mission
- **Vision de la mesure d'impact comme outil d'amélioration continue**
- **Système managérial horizontal**, non pyramidal et responsabilisant des collaborateurs
- Développement de la **logique de réseau / réciprocité pour co-construire** avec des acteurs du secteur

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'organisation et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Renouveler l'étude d'impact pour évaluer la progression du système et l'amélioration de son impact • Formaliser une théorie du changement	• Sensibiliser et acculturer les investisseurs sur l'importance de ne pas prendre en compte seulement la dimension monétaire (ne pas prendre en compte seulement le gain économique réalisé)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise de l'ESS

Secteur : Emploi, insertion, formation

Date de création : 1987

Taille : ~ 500 salariés | CA : NC

Implantation géographique : France (07, 26)

Activités : Accompagnement vers l'emploi et l'insertion professionnelle, création et soutien d'entreprises locales, développement de projets innovants à impact social et environnemental

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Agir pour le vivre ensemble et participer à l'idée de construire ensemble sur notre territoire une place pour tous, une place pour chacun.* »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certification :** Agréée ESUS

● **Mesure d'impact :**

- Suivi du nombre de personnes insérées, formées, accompagnées

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

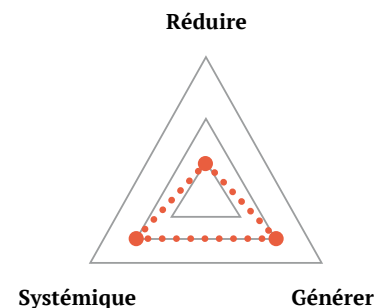
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du chômage et de l'exclusion des personnes éloignées de l'emploi : 66% des salariés employés sont en situation d'insertion	• Création d'emplois locaux et contribution à la relocalisation industrielle • Développement de projets innovants locaux : initiation de démarches entrepreneuriales telles que « <i>Start-up de Territoire</i> » pour répondre aux besoins locaux • Coconstruction d'un outil pour mesurer l'impact sur 4 axes (l'économie, l'écologie, le social et le territorial) : la « boussole » (en collaboration avec la Fab T') • Formations : de salariés, mais aussi de créateurs d'entreprises	• Mobilisation citoyenne : implication des citoyens dans le développement de projets locaux, favorisant une économie participative et solidaire Action en réseau : • Coopération avec le milieu universitaire (IAE de Paris Panthéon Sorbonne) • Création de lieux de coopération : le « Pôle Sud » et le « 114 » (des « PTCE », Pôles Territoriaux de Coopération Économique) • Membre des réseaux de l'ESS : <i>Conseil de l'Inclusion</i> et du <i>Conseil supérieur de l'ESS</i>, engagement auprès du <i>Comité d'orientation du Labo de l'ESS</i>

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Réduction du chômage et de l'exclusion sociale	• Contribution à la vitalisation économique du territoire via la création de nouvelles activités économiques locales répondant aux besoins du territoire	• Moteur de coopération entre les acteurs de l'ESS
---	--	---

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire <i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'organisation et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	Générer • Mesurer l'impact des activités à l'aune des quatre dimensions de la « boussole »	Agir en systémique • Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)
---	--	---



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise à but non lucratif

Secteur : Soins de santé

Date de création : 2006

Taille : ~ 10 000 salariés

CA : ~ 400 millions € (2017)

Implantation géographique : Pays-Bas, actif dans 25 pays

Activités : Système de soins de proximité fonctionnant grâce à des équipes d'infirmiers et infirmières autonomes et locales

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Apporter un accompagnement plus adapté aux patients en fonction de leur situation personnelle, mettre en adéquation qualité, pertinence, quantité et valeur du soin, tout en permettant aux intervenants de s'épanouir en tant que soignant et individu »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications

● **Mesures d'impact :**

- Études réalisées par KPMG (2010 et 2015) sur les bénéfices économiques et en matière de santé (si l'heure de soin coûte plus cher, le nombre total d'heure de soin a diminué de moitié)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- **Collaborateurs**
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

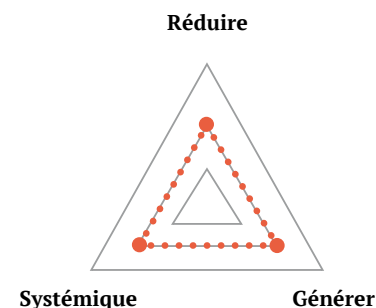
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Côté professionnel : Réduction du stress et de la déshumanisation des soins du système de santé national en réponse au besoin des praticiens de se voir accorder plus de temps. Responsabilisation des praticiens pour leur permettre de proposer des solutions plus adaptées • Côté patient : Meilleur accompagnement médical ayant pour impact de réduire les dépenses en matière de soin • Côté établissements de santé : contribution au désengorgement des hôpitaux et des urgences	• Génération d'un impact positif sur les patients qui se voient accorder davantage de temps de soins et d'attention. Un accent est également mis sur l'autonomisation du patient • Génération d'un impact positif sur les praticiens qui ont davantage de liberté dans leur pratique et de temps pour exprimer leur plein potentiel et une autonomie renforcée NB : en 2011 et 2012, Buurtzorg a été élu « meilleur employeur de l'année » au Pays-Bas • Renforcement du lien social entre les professionnels de santé	• Auto-gouvernance des équipes de soins : en responsabilisant les employés, en favorisant le travail en équipe • Système de partage des ressources et des expérimentations entre les équipes grâce à une solution intranet (esprit « open innovation »)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Réponse au besoin** d'un système de soins plus proche et respectueux des patients et des professionnels de santé
- **Intention de générer un impact positif sur plusieurs dimensions**
- **Approche systémique** du soin (promotion d'une vision holistique de la personne et de ses besoins)
- **Système managérial** innovant, non pyramidal et responsabilisant les collaborateurs
- **Modèle fondé sur la coopération** entre les professionnels et sur la **proximité**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'organisation et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Renouveler les études d'impact sur les patients, professionnels et hôpitaux	• Étudier le caractère régénératif du leadership (questionner les rôles de référents, de maintien de la cohérence, de centralisation des informations et prise de décisions stratégiques)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise de l'ESS

Secteur : Numérique et inclusion sociale

Date de création : 2013

Taille : ~ 250 salariés

CA : ~ 30 millions € (secteur non lucratif)

Implantation géographique : Présent dans 25 pays (120 écoles)

Activités : Organisation de formation gratuites pour démocratiser l'accès aux compétences numériques et aux métiers de la Tech

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Rendre accessibles les compétences et métiers du numérique à toutes et tous pour répondre aux besoins actuels et futurs des organisations.* »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC: NC

● **Certifications :** Agréée ESUS, écoles labellisées
« Grande École du Numérique »

● **Mesure d'impact :**
- Publication d'un rapport d'impact pour le premier semestre 2024

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- **Changement climatique**
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

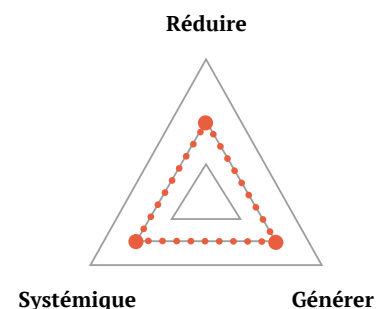
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction des inégalités d'accès aux métiers du numérique dans lesquels certains publics sont sous représentés, notamment les femmes • Réduction des inégalités d'accès à l'emploi : avec des programmes dédiés aux personnes en situation de handicap (notamment à travers le programme « <i>THalent Digital</i> »), jeunes décrocheurs, personnes issues de l'immigration • Réduction de l'empreinte environnementale du numérique avec l'accompagnement d'entreprises dans la transition numérique	• Moteur de l'égalité des chances en créant des opportunités d'insertion pour les personnes éloignées de l'emploi, avec un taux d'insertion professionnelle élevé • Levier d'innovation sociale par le biais de la technologie	• Fonctionnement en réseau grâce à un écosystème robuste de partenaires, visant à maximiser l'impact : partenariat avec Microsoft (Les Écoles Microsoft by Simplon) ou avec Apple avec la proposition de formations certifiantes, avec Meta pour l'initiation à l'IA • Essaimage de l'impact en s'implantant dans plusieurs pays, contribuant ainsi à la transformation systémique (dont la féminisation par exemple) du secteur du numérique

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Contribution à la réduction d'impact sociaux négatifs sur plusieurs dimensions liées aux métiers du numérique**
- Génération d'un impact positif **attribuable** à l'activité, **évalué** et sur plusieurs dimensions
- **Promotion d'une vision socio-économique du monde** en faveur de l'inclusion et de la transition écologique

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Consolider les preuves de la réduction des inégalités <i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'organisation et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Consolider les outils de mesure d'impact, pour aller plus loin sur les dimensions : impact sur la féminisation des métiers du numérique, impact sur la réduction des inégalités, etc.	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Entrepreneuriat social

Date de création : 2004

Taille : ~ 20 salariés | **CA :** ~2 millions €

Implantation géographique : France

Activités : Accompagnement de l'entrepreneuriat social, impulsion d'alliances en faveur de l'intérêt général

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Tous Acteurs de Changement »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

○ Certifications

● **Mesures d'impact :**

- Analyse de l'impact de projets de co-crétion (2015, avec Accenture)
- Mesure de l'impact systémique (sur l'écosystème de l'entrepreneuriat social entre 2004 et 2022, réalisée par Koréis)
- Étude d'impact de l'initiative « Racines » sur le système du soutien des projets d'intérêt général par les organisations philanthropiques (Koréis)
- Rapport sociologique dispositif « Assemblée des Jeunesses »

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- **Collaborateurs**
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

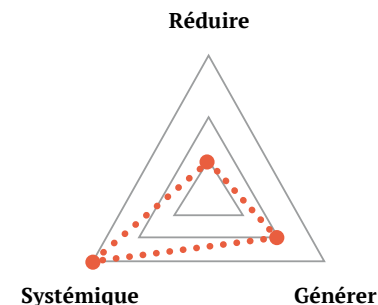
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Accompagnement des entrepreneurs et jeunes autour de solutions écologiques • Désilloter les activités en créant des liens, de la complémentarité • Mise en place d'une politique « wellbeing » (avec organisation d'ateliers comme la Fresque des nouveaux récits ou la Fresque de la Communication)	• Renforcer le pouvoir d'agir des jeunes : création du dispositif « Ta Voix Compte », transformé en « Assemblée des Jeunesses », un format jugé plus adapté suite aux résultats mitigés du premier • Montée en compétences des entrepreneurs accompagnés, (les « fellows ») : formations disponibles tout au long de l'année • Création de liens entre les « fellows » • Réalisation d'une étude sur l'impact des programmes d'éducation au changement sur les jeunes	• Lancement d'une « Communauté des co-créateurs » (2014) • Diffusion des récits et des expériences : participation à des tables rondes, podcasts, publications, dont la co-rédaction d'un livre blanc « Entrepreneuriat à impact » • Lancement de la démarche « Racines », visant à « faire évoluer le rôle des financeurs » en allant vers le financement du changement systémique • Création d'un parcours de formation « Philanthropie Systémique »

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Élaboration d'une théorie du changement
- Étude d'impact sur les entrepreneurs sociaux et sur les jeunes accompagnés
- Approche de co-crétion de projet, valorisation de la **complémentarité**
- **Acteur du « changement des narratifs »**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Suivre les dimensions environnementales importantes pour le fonctionnement de l'association • Mesurer les émissions évitées dans le cadre des projets accompagnés	• Intégrer le paradigme régénératif au coeur de l'entrepreneuriat en ouvrant aux questions écologiques en sus des dimensions sociales	

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Éducation et formation des enseignants

Date de création : 2012

Taille : ~ 30 salariés | **CA :** NC

Implantation géographique : France

Activités : Utilisation du levier du numérique pour faire le pont entre les acteurs de terrain et les décideurs éducatifs

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Agir contre les inégalités scolaires. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications

● **Mesure d'impact :**

- Étude de l'impact social du dispositif ÊtrePROF (menée entre 2021 et 2022), publiée dans un rapport d'impact

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- **Changement climatique**
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- **Collaborateurs**
- Travaillleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

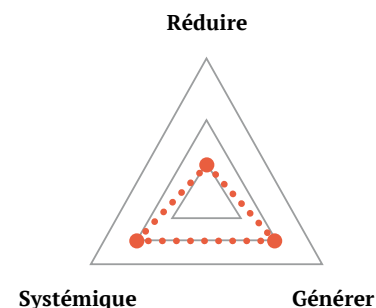
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du sentiment de solitude des enseignants et chefs d'établissement vis-à-vis des nouveaux défis posés à l'École • Réduction des inégalités éducatives via la proposition de solutions pour réduire le décrochage scolaire, les difficultés liées à la santé mentale, etc	• Progression des pratiques pédagogiques des enseignants : grâce à la mise en place de dispositifs d'accompagnement en ligne et en présentiel, de formation continue, d'accompagnements personnalisés, dont le dispositif ÊtrePROF ou la publication du guide pratique « Enseigner sous contraintes - Propositions pour une école dans et hors les murs » • Contribution au renforcement de l'éducation à la transition écologique • Contribution à la démocratisation de la réussite scolaire	• Partage de connaissances et contribution à l'éclairage de la décision publique et des réformes éducatives avec la création de l'<i>Observatoire Ecolhuma</i>, collectant, analysant et communiquant sur les données des acteurs de terrain à propos de thèmes variés, en adoptant une approche transverse et systémique • Logique de partenariat avec le monde de la recherche : associations avec des spécialistes thématiques (économistes, psychologues, etc.) • Gouvernance diversifiée avec la représentation de multiples profils et expériences au sein des comités

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Contribution à la réduction des inégalités** économiques et sociales et des effets négatifs engendrés, notamment avec la **documentation scientifique** de ces effets
- Génération d'un impact positif **attribuable** à l'activité et évalué
- Soutien d'approches pédagogiques **innovantes**
- Moteur du **dialogue** interprofessionnel et du **partage** des pratiques
- Promotion d'une **vision socio-écologique** du monde et **contribution à un changement systémique**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Consolider les preuves de la réduction des inégalités <i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, le suivi de l'empreinte environnementale de l'organisation est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Renforcer les outils de mesures d'impact social	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Sport, Santé

Date de création : 1997

Taille : ~ 800 salariés | **CA :** ~29 millions € (2022)

Implantation géographique : Présence dans 6 pays

Activités : Organisation et animation de cours collectifs et individuels d'Activité Physique Adaptée (APA), de programmes spécifiques en milieu hospitalier et médico-social et sensibilisation à une meilleure alimentation et à des comportements éco-responsables

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Agir ensemble en Europe pour donner le sourire à la santé, à travers l'Activité Physique Adaptée. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certification :** Agréée ESUS

● **Mesures d'impact :** Réalisation d'études scientifiques pour mesurer les effets de l'Activité Physique Adaptée sur les bénéficiaires :

- Étude HAPPIER : sur les effets et impacts auprès de résidents en maisons de retraite
- Étude OSSEBO : sur les effets sur la prévention des chutes accompagnées de fractures (Inserm)
- Étude McKinsey : pour prouver l'impact économique sur les systèmes de santé

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- **Collaborateurs**
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

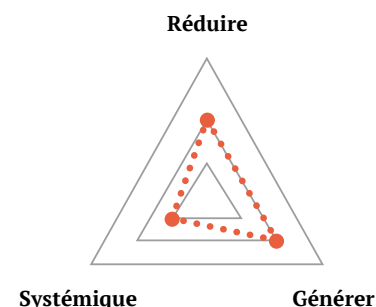
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction des effets négatifs liés au manque d'activité physique, à travers l'organisation de cours d'APA • Réduction des effets négatifs liés à une mauvaise alimentation, à travers l'animation de sensibilisation autour d'une meilleure alimentation	• Génération d'un impact positif sur la santé et la qualité de vie des bénéficiaires, à travers la promotion de l'Activité Physique Adaptée et la promotion de la prévention comme un « bien commun », auquel tout le monde devrait avoir accès • Génération d'un impact économique positif sur les politiques de santé • Renforcement du lien social, notamment avec la création de communautés autour de l'APA et valorisation comme outil au service de la santé publique auprès des institutions • Montée en compétence des professionnels de santé et du sport à travers la proposition de formations	• Contribution à l'évolution des politiques publiques : activités de plaidoyer pour la prévention (promotion de l'APA comme outil de santé publique auprès des institutions)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Contribution à la réduction des effets négatifs sur la santé et la qualité de vie liés à la sédentarité (documenté)
- Génération d'un impact positif sur les bénéficiaires **inscrit dans la vision et la mission de l'association**
- Réalisation d'études scientifique pour **démontrer l'impact positif**
- Contribution à l'évolution des modes de pensée autour de la qualité de vie et de l'activité physique

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, le suivi de l'empreinte environnementale de l'organisation est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Renforcer les outils de mesures d'impact social	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)



SilverGEEK

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Numérique et bien vieillir

Date de création : 2014 (expérimentation), puis essaimage en 2018

Taille : ~ 5 salariés | CA : NC

Implantation géographique : France (27 départements, 7 régions)

Activités : Animation d'ateliers numériques ludiques par des jeunes dans des structures d'accueil de personnes âgées (EHPAD, CCAS, résidences autonomes, centres socioculturels, maisons de quartier, etc.) et organisation de compétitions Esport entre équipes seniors

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Améliorer la santé et le bien-être des seniors et développer les liens sociaux et intergénérationnels tout en réduisant la fracture numérique. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications:

● Mesures d'impact :

- Rapport sur l'évaluation de l'utilité sociale de Silver Geek à l'issue de la phase d'expérimentation (2015), en partenariat avec le Rameau : études sur la perception et la santé des seniors, la perception des jeunes et sur la perception des structures d'accueil et de leur personnel
- Publication de rapport d'impact (2019-2020)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

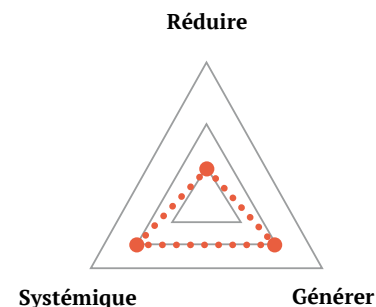
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du sentiment de solitude des seniors • Réduction de l'exclusion sociale des seniors • Réduction de la fracture numérique • Réduction de la baisse d'activité physique des seniors	• Création d'un lien intergénérationnel : jugé comme l'impact le plus important du projet • Recherche d'un triple impact : • Sur la population de senior : amélioration de la santé et du bien-être (création de lien social, amélioration sur les capacités physiques et fonctionnelles, sur la qualité de vie et le plaisir, sur le ressenti psychologique, etc.) • Sur la population de jeunes : changement de regard des jeunes sur les seniors et les maisons de retraite (avant plutôt perçues comme tristes, ennuyeuses), développement de compétences (communication, animation d'activité, résolutions de problèmes, etc.) • Sur les structures d'accompagnement : évolution des modes d'actions avec l'intégration du numérique	• Activités de plaidoyer et de R&D avec de nombreux partenaires (expérimentation, développement de solutions innovantes, etc) • Les impacts du projet ont aussi été analysés sur les parties prenantes externes : • Dynamisation du territoire avec la création de nouvelles dynamiques interprofessionnelles, développement de partenariats (associations, écoles, collègues) • Regain de notoriété du territoire, rayonnement des structures, retombées médiatiques

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Contribution à la **réduction des impacts** sociaux négatifs sur **plusieurs dimensions**
- Génération d'un impact positif sur **plusieurs dimensions, attribuable** aux activités
- Développement d'approches pédagogiques **innovantes**
- Moteur du **dialogue** interprofessionnel, de la création de liens
- Fonctionnement en réseau avec son écosystème, impacte positivement les parties prenantes externes

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'association et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Renouveler la mesure d'impact étendue à l'ensemble des structures ouvertes	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Entrepreneuriat, orientation

Date de création : 2014

Taille : ~ 50 salariés | **CA :** ~2,9 millions (secteur non lucratif)

Implantation géographique : France

Activités : Développement et diffusion d'outils numériques innovants pour informer sur les aides et services sociaux

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Faire de l'accès à l'information un levier d'inclusion. Ensemble, essayons des solutions efficaces pour répondre aux causes racines de la pauvreté dans le monde. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications:

● **Mesures d'impact :**

- Réalisation de 2 évaluations d'impact évaluant l'impact des activités sur la période 2014-2019

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

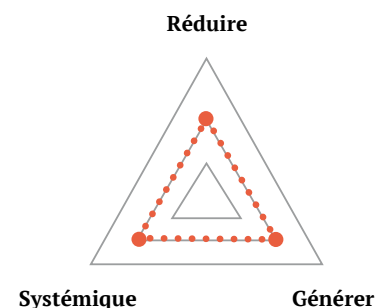
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Lutte contre la précarité et la pauvreté à l'aide de solutions d'innovation sociale • Réduction du manque d'information des habitants • Réduction de la précarité alimentaire avec la construction d'une cartographie de l'aide alimentaire (France métropolitaine)	• Production de connaissance autour des phénomènes liés à la précarité • Mise en place d'innovations numériques au service de l'impact social : • Production de données permettant de faciliter le maillage territorial par les acteurs de la solidarité • Création de lien entre les structures de l'action sociale, favorisant ainsi la cohérence et la complémentarité des initiatives	• Partenariat public/privé : collaboration avec la Mairie de Paris pour l'édition du « Guide de la Solidarité », en lien avec l'ARS, le Conseil Départemental de la Vienne et d'autres agences de l'État présentes dans les territoires (Gironde, Charente, Dordogne, Haute-Vienne) • Construction des solutions en incluant les parties prenantes bénéficiaires • Approche systémique de l'impact : double objectif avec des activités au service des habitants et au service des structures offrant ces services, pour une meilleure répartition des efforts

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Innovation sociale pour réduire le nombre de personne en situation de précarité
- **Intention** de générer un impact positif dans la raison d'être, démarche d'impact fondé sur le vivant (humain)
- **Évaluations** d'impact social
- **Approche systémique** en proposant des solutions à plusieurs niveaux du « problème »
- **Coconstruction des solutions**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'association et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Coaching, métiers à impact

Date de création : 2014

Taille : ~ 20 salariés

CA : ~ 1,2 million € (secteur non lucratif)

Implantation géographique : France

Activités : Accompagnement des acteurs qui souhaitent avoir un impact positif sur la société par leur travail, mais ne savent pas comment (entrepreneurs, salariés et particuliers en reconversion)

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Activer des talents pour contribuer à résoudre nos grands problèmes sociaux et environnementaux. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications:

● **Mesures d'impact :**

- Deux mesures de l'impact global des programmes sur les bénéficiaires (études couvrant 2014-2019, par le cabinet (IM)PROVE et Share it)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

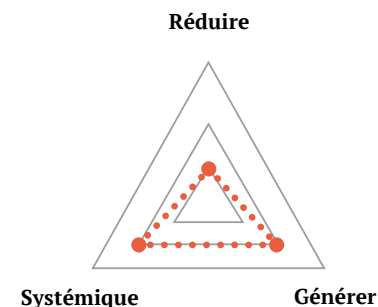
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
- Programmes de formation et d'orientation contenant des ressources, contenus pédagogiques et de l'information sur les débouchés autour de la transition écologique et de l'impact environnemental - Réduction des difficultés d'orientation des jeunes qui veulent s'engager	Programme d'accompagnement à l'orientation pour les jeunes : coaching, bilan de compétences, mise en lumière de « métiers à impact » Formation des acteurs : - Parcours Entrepreneurs (en 6 mois) - Ticket Camp, programme gratuit, réservé aux jeunes de 18 à 18 ans - Ateliers d'immersion en entreprise pour engager les salariés et les outiller pour engager leur entreprise « de l'intérieur »	Rapprochement entre les grandes entreprises et les entrepreneurs accompagnés pour favoriser l'émergence de projets sociaux : notamment avec la création des <i>Labs</i>, laboratoires d'innovation sociale en open source Partenariat avec des écoles (du collège au niveau master) pour sensibiliser et accompagner les étudiants Partage d'expérience et d'informations : publication d'un livre, réalisation de podcast, réalisation de MOOC

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Mesure de l'impact des programmes
- Logique de partenariat avec entreprises et écoles

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'association et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	- Formaliser une théorie du changement - Intégrer une ambition de régénération écologique	Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance (et poser la question d'une représentation de la partie prenante nature)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association

Secteur : Action sociale

Date de création : 2010

Taille : ~ 150 salariés

CA : ~2,5 millions € (secteur non lucratif)

Implantation géographique : France

Activités : « Information du dernier kilomètre » :

- Identification, salarisation et formation d'habitants messagers (les « Voisins malins ») pour informer et mobiliser d'autres habitants du quartier autour des projets, services et droits qui les concernent dans leur vie quotidienne
- Agit au sein des QPV

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« *Insuffler une dynamique nouvelle dans les quartiers populaires en valorisant les compétences des habitants.* »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certifications:** Agréée ESUS

● **Mesures d'impact :**

Réalisation de 5 évaluations d'impact :

- SROI (*social return on investment*) en 2013
- Mise en place d'indicateurs de mesure d'impact en continu (EEXISTE, 2016)
- Étude sociologique (Barbara Allen, 2014-2016)
- Évaluation randomisée sur l'impact des visites des Voisins malins pour les habitants (Vincent Pons, 2014-2018)
- Évaluation d'impact sur les territoires (KIMSO, en cours)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

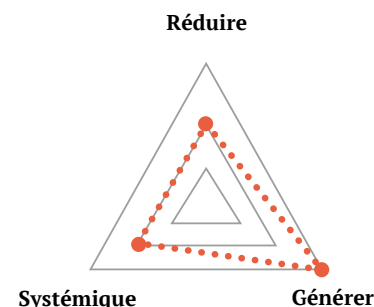
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du phénomène d'isolement • Réduction du manque d'information des habitants • Réduction des inégalités entre les genres (programme « Empowerment des femmes »)	• Création de lien social • Facilitation de mise en relation : valorisation des structures associatives du quartier • Amélioration de l'information des habitants et du pouvoir d'agir • Amélioration de la santé mentale et physique • Montée en compétence sur des sujets d'intérêt général	• Co-construction des campagnes de porte-à-porte avec un acteur local (co-identification des sujets utiles pour les habitants) • Co-construction de projets ancrés dans leurs territoires : sous forme d'expérimentations (sur des sujets comme l'amélioration des modalités d'accueil en préfecture, l'évolution des pratiques des CCAS, etc.) • Moteur de la diversité : les 150 Voisins malins parlent à eux tous une trentaine de langues

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Renoncement à la croissance pour stabiliser le modèle
- Réduction des impacts négatifs sociaux relatifs à l'isolement, la mal-information
- Approche fondée sur l'innovation sociale
- Génération d'impact positif en rendant les bénéficiaires acteurs de l'organisation
- Mesure d'impact
- Chantier de travail autour de l'**ancrage territorial**, notamment via le recours à des **expérimentations**
- Démarche de compréhension des problématiques et d'action **avec et pour les habitants**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
<i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'association et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Intégrer les échanges visant la régénération de quartier	• Pérenniser l'activité en cas d'arrêt des subventions



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : ONG

Secteur : Action sociale

Date de création : 2003

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Philippines, plus de 2 000 communautés créées

Activités : Construction de logements et d'infrastructures communautaires, développement de programmes de développement pour les enfants et les jeunes. Initiatives de sécurité alimentaire et de santé, promotion de l'entrepreneuriat social.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être :

« Construire une nation portée par des citoyens animés par la foi et le patriotisme ; une nation composée de communautés solidaires et partageuses, dédiées à éradiquer la pauvreté et à restaurer la dignité humaine. »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

○ Certifications

○ Mesures d'impact : NC

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- **Business model ayant une finalité sociale**
- Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- **Communautés locales**
- **Clients et usagers finaux**

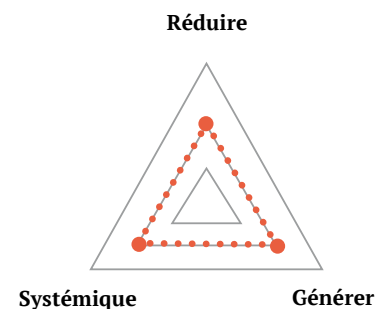
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction de la pauvreté des territoires d'implantation des communautés, à travers les deux principes portés par les communautés : le principe « <i>bayanihan</i> » (unité communautaire, entraide) et de justice sociale • Réduction de la violence inhérente à la pauvreté	• Développement de l'entrepreneuriat social notamment à travers le dispositif de la Ferme Enchantée, incubateur d'entreprises sociales (créé en 2010) et la mise en place d'une université « SEED » pour les jeunes issus de milieux modestes • Restauration de la justice sociale à travers la création de petites communautés autour de projets communs, renforcement de la confiance entre les membres de la communauté, les rendant ainsi plus enclins à aider les populations les plus démunies. • Contribution au développement économique des territoires d'implantation	• Élargissement de l'impact avec l'intégration de la réduction de l'empreinte environnementale avec l'élaboration de partenariats comme celui avec Synergie Solaire autour de l'énergie • Apport de solutions à la pauvreté selon une approche holistique : fourniture de logement digne et d'aide alimentaire pour créer les conditions favorables au développement de la communauté via des programmes éducatifs, formations, entrepreneuriat, etc. • Exportation du modèle dans plusieurs pays asiatiques : Indonésie, Cambodge, Papouasie Nouvelle Guinée

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Modèle économique **fondé sur la réduction de la pauvreté**
- Génération d'un impact sur **plusieurs dimensions**
- Apports de solutions selon une **approche holistique**
- **Essaimage** du modèle dans plusieurs pays

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Consolider les preuves de la réduction de la pauvreté <i>Même si le pilier environnemental est moins concerné par la raison d'être, un suivi des dimensions environnementales importantes du fonctionnement de l'ONG et de ses solutions est essentiel pour s'inscrire dans la visée régénérative</i>	• Formaliser une théorie du changement • Renforcer les outils de mesure de l'impact	• Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Fabrication de produits cosmétiques et de soins

Date de création : 1974

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : Royaume-Uni

Activités : Développement, fabrication et commercialisation de produits de soins capillaires, corporels et ménagers à base d'ingrédients d'origine naturelle, végétane et respectueux de l'environnement.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être

« *Exploiter les bienfaits de la Nature, sans jamais lui nuire.* »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certification :** B Corp

● **Mesures d'impact :**

- Bilan carbone sur les 3 scopes (scopes 1 et 2 en 2021-22 puis en 2023, scope 3 en 2023)
- Mesure de l'empreinte en eau (2021-22)
- Analyse du cycle de vie des produits

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction du nombre d'ingrédients au sein des produits et travail sur des formulations biodégradables (réduction de la pollution des écosystèmes) • Fabrication 100% locale (à l'échelle du Royaume-Uni) • Sélection des partenaires notamment en fonction de leurs pratiques et objectifs de réduction de l'empreinte biodiversité	• Soutien de projets d'agriculture régénératrice (comme TreeSisters ou Sumatran Orangutan Society)	• Gouvernance : intégration de la nature au conseil d'administration, avec un rôle d'administrateur. Ce projet a été développé en partenariat avec <i>Lawyers for Nature</i> et <i>Earth Law Center</i> • Promotion d'une vision socioécologique du monde <i>via</i> la création de nombreux partenariats (associations de restauration de la biodiversité, de l'énergie verte, etc.)

Engagement d'une stratégie Zéro

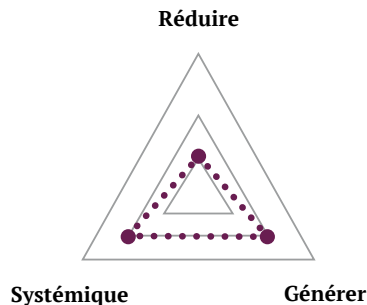
Déchets :

- Production de gros formats pour réduire le nombre de petits emballages
- Mise en place d'un système de recharge

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Diminution de l'empreinte environnementale générée par les déchets et la composition des produits cosmétiques
- Diminution des émissions de GES liées au transport grâce à la chaîne de valeur localisée au Royaume-Uni
- Génération d'un impact positif sur les écosystèmes restaurés grâce aux projets soutenus
- Intégration de la nature aux instances de gouvernance afin de mieux prendre en compte sa voix dans les décisions stratégiques et de pilotage

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Suivre une trajectoire validée par SBTi • Calcul des émissions évitées (« scope 4 ») • Suivre les autres dimensions environnementales et suivre les potentiels effets négatifs de bord générés par l'activité	• Mesurer l'impact des produits et services sur la société (sur l'ensemble des parties prenantes), notamment sur le volet santé, « bien-être » • Formaliser une théorie du changement pour prouver l'attribuabilité de l'impact positif à l'activité	• Mettre sur le même plan les résultats financiers et extra-financiers (notamment <i>via</i> la mise en place d'une comptabilité triple-capital)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Dermo-cosmétique, rhumatologie, dermatologie, actifs cosmétiques

Date de création : 1950

Taille : ~1 200 salariés | **CA :** 211 millions € (2023)

Implantation géographique : Internationale

Activités : Conception, production et commercialisation d'actifs cosmétiques, de produits rhumatologiques et dermatologiques

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être

« Aider les individus à façonner leur bien-être. Nous agissons pour demain en fonction de ces objectifs sociaux et environnementaux. »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● Certifications :

- B Corp
- Fair for Life
- Fair Wild
- Label UEBT

● Mesures d'impact :

- Mesure de l'empreinte biodiversité
- Mesure de l'empreinte au sol
- Évaluation des filières d'actifs cosmétiques selon des référentiels reconnus (*Fair for Life*, *Fair Wild*, *label UEBT- Union pour le BioCommerce Éthique*)
- Évaluation des objectifs dans le cadre du statut de société à mission

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

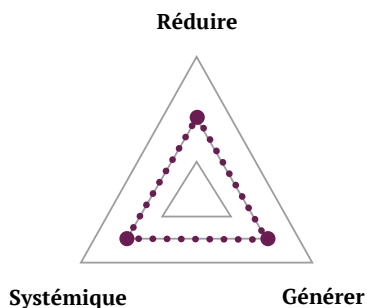
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Renoncement à la production des lingettes jetables de la marque Mustela • Application d'une démarche d'éco-socio-conception pour toutes les activités et produits • Réduction de l'empreinte carbone selon une trajectoire SBTi • Déploiement d'une politique diversité et inclusion ; d'une stratégie de bien-être (santé, parentalité, seniors)	• Utilité des produits et services : objectif de proposer des produits et services utiles et contribuant au bien-être • Adoption d'une démarche biomimétique pour la production des nouveaux actifs • Actions visant à améliorer le diagnostic de l'arthrose (médecins et « empowerment » des patients) : mise à disposition d'outils de formations	• Déploiement des engagements sur la chaîne de valeur : 100% des filières d'approvisionnement en matières premières végétales ont un plan d'action de RSE • Développement de partenariats avec des acteurs locaux : collaboration avec des fermes agroécologique du territoire • Co-construction du plan stratégique avec les parties prenantes internes • Co-création des produits en lien avec les patients • Mise en place d'un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Trajectoire de décarbonation **SBTi**
- **Renoncement** à une partie significative du chiffre d'affaires en arrêtant la production d'un produit
- Va « au-delà » du carbone en prenant en compte la biodiversité
- Démarche d'innovation visant la mise en place de produits inspirés du vivant (**biomimétisme**)
- Implication au cœur de **démarches collectives**
- **Formalisation de processus de dialogue** et de coopération avec les parties prenantes
- **Embarquement de la chaîne de valeur amont**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Calcul des émissions évitées (« scope 4 ») • Contribuer au stockage carbone en s'appuyant sur le vivant	• Formalisation d'une théorie du changement • Mesurer l'impact des produits et services sur la société (sur l'ensemble des parties prenantes), notamment sur le volet « bien-être »	• Intégration de la nature comme partie prenante au niveau des instances stratégiques

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Industrie du cuivre, du plastique et de l'aluminium

Date de création : 2000

Taille : ~25 000 salariés | **CA :** 6,5 milliards €

Implantation géographique : France (siège), présence dans 34 pays

Activités : Conception et fabrication de câbles électriques

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être / Objectif

« Fournir à nos clients des produits et des services respectueux de l'environnement, de la société et définir un modèle d'entreprise durable. »

○ Statut de société à mission :

○ Parcours CEC :

● **Certifications :** Label Copper Mark (atteste de la contribution de l'industrie du cuivre aux ODD), soumission au Carbon Disclosure Project (A), EcoVadis

● **Mesures d'impact :**

- Environnemental : Analyse du cycle de vie des produits conformes aux normes ISO 14040 et 15044. Par ailleurs les ACV sont communiqués selon la méthodologie PEP (Product Environmental Profile)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

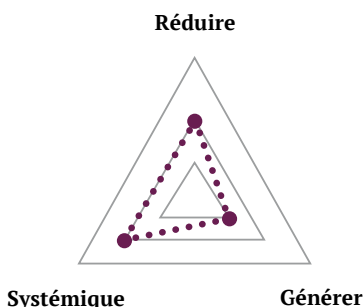
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Réduction de l'empreinte carbone selon une trajectoire de décarbonation validée SBTi • Renoncement à certains projets via la mise en place d'un système de profilage des clients • Réduction des déchets via la proposition de services tels que le recyclage des câbles électriques, la valorisation des déchets d'aluminium et la valorisation des déchets polymères • Réduction des impacts négatifs spécifiques à l'industrie du cuivre (un des premiers fabricants de câble à recevoir le label Copper Mark pour 2 de ses sites : France et Canada) • Développement de solutions bas-carbone	• Création de relations partenariales de long terme : avec la mise en place de contrats de minimum 3 ans, premier pas vers la création de stabilité et de confiance avec les clients et les fournisseurs	• Mise en place d'un système de pilotage d'une « performance durable » autour des 3 piliers : « économie, environnement et engagement » • Contribution aux évolutions du secteur vers des pratiques plus durables : • Nexans France est membre fondateur du programme PEPecopassport® qui a créé la méthodologie PEP • Participation à la Circular Plastic Alliance et lancement dans ce cadre d'un projet pilote en Belgique visant la collecte, le recyclage et réutilisation des films plastiques auprès des clients • Participation à la coalition Aluminium Forward 2030, travaillant l'objectif de neutralité carbone de cette industrie

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Réduction des externalités négatives de l'activité sur l'environnement avec la réduction de l'empreinte carbone selon une trajectoire SBTi et la promotion de l'économie circulaire	• Génération d'un impact positif, mais de manière ponctuelle et en réponse à l'impact négatif généré par ses activités, au cœur de son business model, incompatibles avec une économie régénérative	• Contribution à l'évolution des pratiques du secteur, notamment via le développement de nouvelles méthodes et la conduite de projets de recherche-action
---	---	--

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Calculer les émissions évitées (« scope 4 ») • Renforcer la contribution au stockage carbone • Aller au-delà du carbone en matière de plan de réduction des externalités négatives	• Mesurer les impacts positifs permis par ses activités (parties prenantes et nature)	• Mettre au même niveau les enjeux financiers et extra-financiers, selon une approche de triple-comptabilité • Intégrer les parties prenantes aux instances de gouvernance (dont la partie prenante nature)



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Programmation, conseil et autres activités informatiques

Date de création : 1994

Taille : ~750 salariés | **CA :** ~ 57 millions €

Implantation géographique : France et Maroc

Activités : Conseil en assistance à maîtrise d'ouvrage et ingénierie informatique, notamment dans les domaines de la santé, protection sociale, transition écologique, e-commerce, banque et assurance

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être

« Concevoir, avec une préoccupation humaine et éthique, des usages du numérique efficaces, afin de contribuer à une évolution positive du monde. »

● Statut de société à mission

○ Parcours CEC : NC

● Certification : B Corp

● Mesures d'impact :

- Évaluations annuelles dans le cadre du statut de société à mission
- Bilan carbone

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

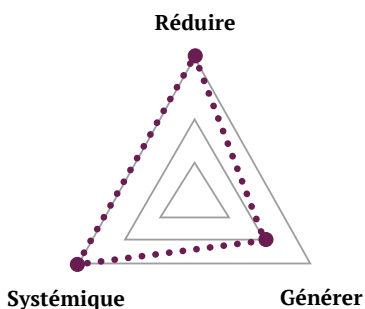
DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Actions autour du numérique responsable, avec des partenaires comme : l'ADEME, l'Institut du Numérique Responsable, GreenIT, etc. • Diffusion d'un code de l'éthique et processus systématique d'évaluation des risques éthiques d'un projet/ d'un client (et possible décision de renoncement) • Réduction des émissions documentée <i>via</i> la démarche ACT, mise en place d'éco-conception des solutions (Green IT) ; financement de projets de suppression et stockage de GES (dans les domaines du numérique et agricole) pour 100% des émissions GES résiduelles • Lutte contre l'isolement des salariés	• Lutte contre la fracture numérique : réalisation de missions en mécénat de compétences • Soutien à la régénération de richesses financières générées par l'activité : création de la Fondation Norsys, d'un Fonds de dotation « l'institut du permanumérique »	• Gouvernance : intégration des parties prenantes dans les instances de gouvernance et particulièrement de la nature au sein du conseil d'administration (prise de décision), du comité de mission (évaluation et recommandations), et du conseil éthique (consultation) • Redéfinition de la performance • Modèle économique de la permaentreprise • Intégration d'objectif d'impacts • Diffusion du modèle : avec le développement de l'école de la Permaentreprise, publication d'un livre, participation à des conférences, etc.

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

• Trajectoire de décarbonation fondée sur des objectifs scientifiques (méthode ACT) • Principe de limitation, choix de renoncement	• Principes d'intentionnalité et d'additionnalité • Intégration de critères d'impact dans le pilotage de la performance • Contribution au stockage carbone	• Ouverture de la gouvernance (prise de décision) aux parties prenantes internes et externes • Modèle de permaentreprise • Moteur de l'évolution des modèles économiques
---	---	---

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Mesurer le scope 4, les « émissions évitées »	• Formaliser une théorie du changement • Démontrer l'impact social : un dispositif de mesure d'impact social	• Approfondir la coopération avec les acteurs de la filière et les concurrents pour décupler le modèle de la permaentreprise ; pour la réalisation de « communs »



INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise
Secteur : Commerce de détail (textile, sport)
Date de création : 1973
Taille : ~2 500 salariés | **CA :** 1,5 milliard €
Implantation géographique : France
Activités : Fabrication et commerce de vêtements techniques de sport de montagne

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être

« Nous utilisons le monde des affaires pour sauver notre planète. »

- Statut de société à mission :
- Parcours CEC :
- **Certification :** B Corp
- **Mesure d'impact :**
 - Mesure de l'empreinte carbone

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

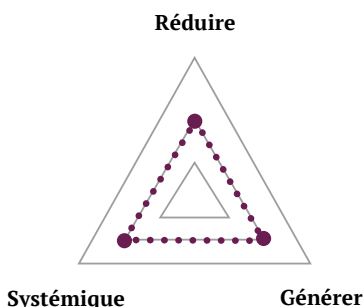
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Abandon du coton « conventionnel » : réduction des émissions GES et de la consommation de la ressource en eau • Mise en place du système d'achat « Fair Trade » (correspondant à 85% des produits) • Programme « Worn Wear » : propose des services de réparation peu coûteux • Garantie de bonnes conditions de travail et d'une rémunération décente sur l'ensemble de la chaîne de valeur	• Co-fondation de « 1% for the Planet » • Contribution à la restauration des sols en ayant recours à l'agriculture bio-régénératrice pour son approvisionnement • Co-crétion de la norme Regenerative Organic Certification (ROC) en partenariat avec l'Institut Rodale	• La « Terre comme actionnaire unique », et dissociation entre le droit de vote et le droit aux dividendes • Alignement des objectifs de développement durable et de performance des produits • Embarquement des clients avec le développement et l'animation de la plateforme « Footprint Chronicles », proposant aux clients de suivre l'impact environnemental et social des produits achetés

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- Stratégie et plan d'actions de réduction des émissions GES validé par l'initiative SBTi
- Génération d'impact positif au-delà de l'organisation de la chaîne de valeur
- Innovation dans les technologies de fabrication de vêtement et éco-conception, « laboratoire du développement durable »
- **Co-crétion de normes**, moteur de l'évolution d'une filière

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Aller plus loin dans l'embarquement des usines sous-traitantes sur les questions des conditions de travail, (renoncement) • Maîtriser l'impact sur les « autres dimensions » (biodiversité, eau, sols...)	• Mesurer l'impact social • Mesurer l'impact environnemental (au-delà du carbone) et le « scope 4 » • Formaliser une théorie du changement	

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Entreprise

Secteur : Fabrication et vente de chaussures

Date de création : 2012

Taille : 120 salariés | **CA** : 87 millions €

Implantation géographique : Royaume-Uni (siège), présence internationale

Activités : Design, fabrication et vente de chaussures «sensation pieds nus»

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être / Objectif

« *Reconnecter les Hommes et la planète.* »

○ Statut de société à mission : NC

○ Parcours CEC : NC

● **Certification** : B Corp

● **Mesures d'impact** :

- Environnemental : Analyse de l'impact environnemental des chaussures selon la méthode classique de l'ACV puis approfondie à travers la création de l'outil V-Matrix

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

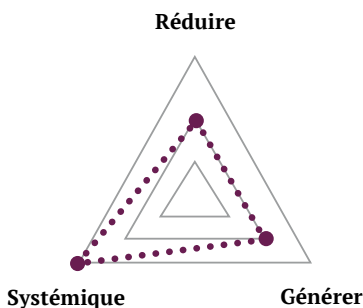
- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

DESCRIPTION DES LEVIERS D'ACTIONS SUR LES 3 AXES D'UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
Réduction de l'empreinte environnementale : • Avec la promotion d'une chaussure « minimaliste » • En développant la réparabilité, le reconditionnement et le recyclage des produits, avec notamment le programme Revivo • Développement de l'éco-conception, notamment avec le développement d'un modèle à 98% issu de matières naturelles, le « Gobi Sneaker Premium »	• Création d'un outil pour aller au-delà de la mesure de l'empreinte environnementale par l'analyse de cycle de vie (ACV) : le V-Matrix, qui permet d'analyser d'autres dimensions comme la longévité du produit (résistance à l'usure), sa complexité et sa réparabilité • Création d'un outil de diagnostic plantaire des clients pour proposer un modèle de chaussure adapté • Accessibilité des produits à travers la vente de modèles reconditionnés à moindre coût	• Structuration d'un système de reporting de durabilité « ReFrame » agréant des indicateurs issus de différents cadres mondiaux de reporting ESG et mise en place d'un suivi de la performance proche de la triple-comptabilité • Communication transparente des échecs (rapport annuel) • Contribution à l'évolution des modes de pensée : programmes éducatifs sur les bienfaits de la marche pieds nus et campagnes de communication pour des modes de consommation plus responsables • Création de nombreux partenariat, cartographiés dans le rapport annuel

Pratiques marqueurs de la visée régénérative		
• Modèle économique fondé sur la durabilité et la réparabilité des produits	• Recherche d'une mesure holistique de l'impact des produits sur la dimension environnementale • Développement de solutions innovantes pour proposer un produit adapté aux pieds, aux pratiques et aux éventuelles pathologies des clients	• Contribution à l'évolution des pratiques du secteur, notamment <i>via</i> le développement de nouvelles méthodes, et la conduite de projets de recherche-action

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Engager une trajectoire de décarbonation validée SBTi • Calculer les émissions évitées (« scope 4 ») • Renforcer la contribution au stockage carbone	• Mesurer les impacts positifs permis par les activités (sur les parties prenantes internes et externes, les territoires et la nature) pour démontrer l'attribuabilité de l'impact	• Renforcer l'approche mesure de performance extra-financière • Intégrer les parties prenantes aux instances de gouvernance (dont la partie prenante nature)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Statut juridique : Association (*étude ici de la Fédération Nationale des CIGALES*)

Secteur : Finance Solidaire, épargne de proximité et éthique

Date de création : 1983

Taille : NC | CA : NC

Implantation géographique : France

Activités : Agrégation de chaque nouveau club d'investisseurs (CIGALES), coordination et animation du réseau des clubs

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENGAGEMENT

Raison d'être / Objectif

« Favoriser, par une association de collecte d'épargne de proximité, la création d'entreprises générant des emplois, la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement et le développement culturel. »

○ Statut de société à mission

○ Parcours CEC

● **Certifications :** Label Finansol, agréée « Jeunesse, Sport et Éducation Populaire » (JEP)

● **Mesures d'impact :**
- Évaluation d'impact du mouvement des CIGALES (en partenariat avec KIMSO, 2023)
- Étude d'impact par l'Association régionale des CIGALES Auvergne-Rhône-Alpes (2023)

CLASSIFICATION MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Business model ayant une finalité sociale et environnementale
- Business model ayant un lien direct avec la nature
- Business model ayant une finalité sociale
- **Business model n'ayant pas, par essence, de finalité sociale ou environnementale**

EFFETS SIGNIFICATIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

- Changement climatique
- Pollutions
- Ressources en eau et marines
- Biodiversité, écosystèmes
- Ressources matérielles
- Collaborateurs
- Travailleurs de la chaîne de valeur
- Communautés locales
- Clients et usagers finaux

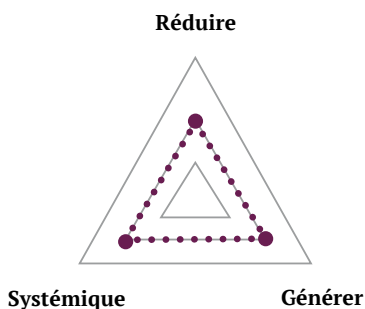
DESCRIPTION DES LEVIERS D' ACTIONS SUR LES 3 AXES D' UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF (non exhaustifs)

RÉDUIRE	GÉNÉRER	AGIR EN SYSTÉMIQUE
• Accompagnement des entrepreneurs : accès aux premiers financements, accès à un réseau, réduction du sentiment de solitude • Appui à la réappropriation du contrôle des flux financiers par les citoyens sur leur territoire <i>via</i> leur participation aux financements des projets à travers une CIGALES (un club de 5 à 20 investisseurs réunis pour 5 ans)	• Développement des investissements dans des projets locaux à vocation sociale, environnementale ou culturelle • Accompagnement humain des porteurs de projets, favorisant la montée en compétences dans le domaine de l'entrepreneuriat • Organisation d'événements pour promouvoir la finance solidaire et l'entrepreneuriat social • Création d'emplois sur le territoire <i>via</i> les projets soutenus • Sensibilisation du grand public à la finance solidaire	• Animation des liens et de la communication avec les acteurs institutionnels et socio-économiques : mise en avant des structures CIGALES, activités de plaidoyer au profit du financement solidaire • Ancrage territorial et renforcement du sentiment d'utilité des entrepreneurs accompagnés vis-à-vis de leur apport pour le territoire, meilleure connaissance du territoire et des projets par les citoyens investisseurs (les « Cigaliers »)

Pratiques marqueurs de la visée régénérative

- **Réduction des externalités** négatives, sur les volets sociaux et environnementaux, à travers les projets soutenus
- Génération d'un impact positif net attribuable à l'activité des clubs d'investisseurs
- Implication des citoyens dans le financement et l'accompagnement de **projets locaux**

POSITIONNEMENT



SUGGESTIONS POUR INITIER ET/OU ALLER PLUS LOIN DANS LA VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Réduire	Générer	Agir en systémique
• Calculer les émissions évitées (« scope 4 »)	• Mesurer les impacts positifs permis par le financement des projets, sur l'ensemble des volets (parties prenantes et nature)	• Poursuivre le développement des clubs et réseaux d'investisseurs solidaires

4. Caractéristiques générales des initiatives

A. Taille des acteurs

Les initiatives varient significativement en termes de taille, allant de petites structures employant moins de 10 personnes à de grandes organisations comptant des milliers de salariés. Mais la plupart des initiatives sont de taille intermédiaire et emploient entre 10 et 50 salariés, ce qui est fréquent dans les organisations à vocation sociale et environnementale.

Un certain nombre d'acteurs de l'ESS et d'entreprises familiales fonctionnent avec des équipes réduites (par exemple, moins de 20 salariés).

Les initiatives dans l'agroalimentaire et l'énergie présentent des effectifs plus élevés, liés aux besoins importants en ressources humaines dans ces secteurs.

Globalement, peu de projets ayant des marqueurs importants du régénératif ont la capacité de passer à l'échelle, surtout lorsqu'ils ne sont pas directement liés au vivant.

B. Répartition géographique

La majorité des initiatives sont basées en France (29). Quelques initiatives ont une portée internationale (8). Quatre initiatives sont localisées aux États-Unis. Le Canada, l'Italie, le Mexique, le Bénin, la Finlande, les Pays-Bas, les Philippines, le Royaume-Uni et le Maroc ont chacun une initiative représentée.

L'échantillon n'est évidemment pas représentatif de la diversité des initiatives à travers le monde, mais traduit l'accessibilité de certaines d'entre elles pour lesquelles il a été plus facile de collecter des données.

C. Secteurs d'activités

Les secteurs d'activités les plus représentés sont principalement :

- Agriculture et agroalimentaire : 12 initiatives,
- Industrie manufacturière : 8 initiatives,
- Technologies de l'information : 3 initiatives,
- Éducation et formation : 3 initiatives,
- Activités liées au lien social : 3 initiatives,
- Activités liées à l'insertion sociale et économique : 3 initiatives.

Dans notre analyse des initiatives présentant des marqueurs du régénératif, la surreprésentation des activités agricoles et agroalimentaires s'explique par le lien direct qu'elles entretiennent avec la nature.

Les activités agricoles et agroalimentaires dépendent en effet directement des écosystèmes naturels, tels que les sols, l'eau, les cycles biogéochimiques (carbone, azote) et la biodiversité. Cela les place au cœur des processus écologiques. Les acteurs de ces secteurs sont donc souvent directement confrontés à des enjeux environnementaux comme :

- La dégradation des sols (érosion, perte de matière organique),
- La réduction de la fertilité naturelle des écosystèmes,
- Le changement climatique et ses impacts sur les rendements.

Ces défis ont conduit de nombreux acteurs à adopter des pratiques régénératives pour améliorer la résilience écologique de leurs systèmes.

Les initiatives agricoles et agroalimentaires régénératives se concentrent sur la restauration et l'amélioration des écosystèmes. Cela inclut des pratiques comme :

- **L'agroécologie** : utiliser des techniques agricoles qui imitent les écosystèmes naturels (ex. polyculture, haies, cultures associées).
- **L'agroforesterie** : intégration des arbres dans les systèmes agricoles pour enrichir la biodiversité et améliorer la résilience.
- **La restitution au sol de matières organiques** *via* le compost, les cultures de couverture ou les légumineuses pour capturer l'azote atmosphérique et enrichir la matière organique des sols.

L'agriculture et l'alimentation occupent également une place symbolique forte dans la transition régénérative : elles touchent des enjeux fondamentaux comme la souveraineté alimentaire, la sécurité alimentaire et la santé humaine. Les consommateurs eux-mêmes sont plus sensibles aux initiatives dans ces domaines, car elles concernent directement leur quotidien et leur avenir.

De même, l'importance des initiatives relevant de l'industrie est à lier avec la dépendance directe de celles-ci aux ressources naturelles.

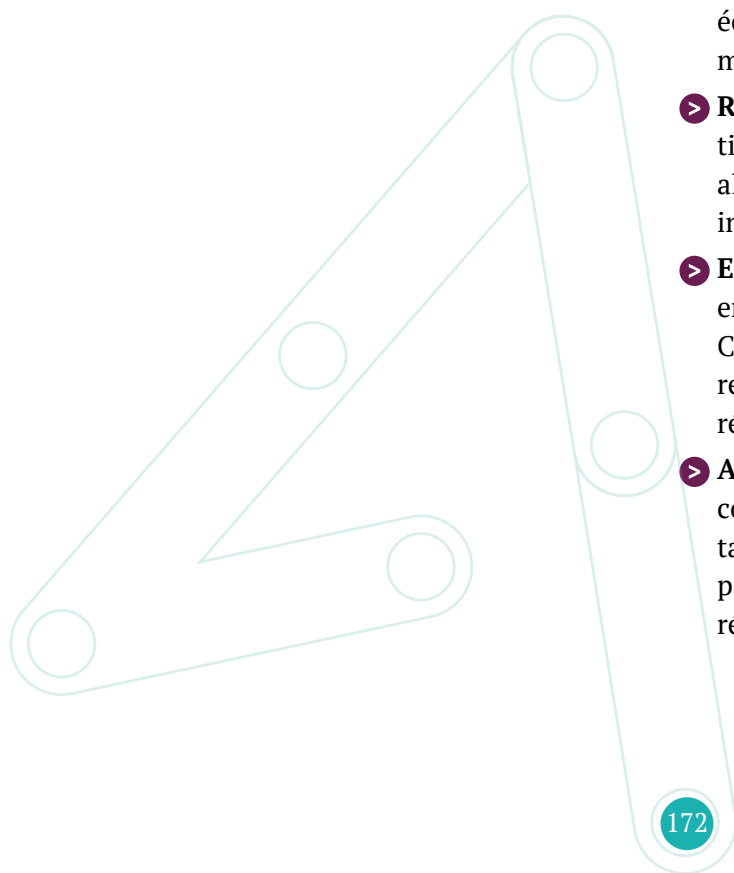
Les activités industrielles, par essence, nécessitent en effet l'extraction, la transformation et l'utilisation de ressources naturelles. Cela inclut :

- **Les matières premières** : métaux, minéraux, pétrole, bois, etc.
- **Les ressources énergétiques** : combustibles fossiles, biomasse ou énergies renouvelables pour alimenter les processus industriels.
- **Les dépendances aux services écosystémiques** : les écosystèmes de l'eau pour le refroidissement ou le nettoyage et de l'air pour la dispersion des émissions.

La dépendance de l'industrie à ces ressources est intrinsèque et souvent **quantitative** (grandes quantités nécessaires pour les processus) et **qualitative** (certains matériaux spécifiques ne peuvent pas être facilement substitués, comme les terres rares). Par conséquent, la pérennité et la résilience des activités industrielles sont directement liées à la disponibilité et au recyclage ou réutilisation de ces ressources.

Les industries ont été confrontées à une augmentation des tensions sur les ressources naturelles, ce qui a incité certaines d'entre elles à adopter des démarches régénératives :

- **Rareté et épuisement des ressources** : les gisements de certains minerais ou métaux (cobalt, lithium) se raréfient. Cette pression économique incite l'industrie à revoir ses modèles pour réduire sa dépendance.
- **Risque d'augmentation des coûts** : la raréfaction entraîne une hausse des prix, rendant les alternatives circulaires ou régénératives plus intéressantes économiquement.
- **Enjeux réglementaires** : l'évolution des normes environnementales (limitation des émissions de CO₂, quotas sur l'utilisation de certaines ressources) oblige l'industrie à innover pour réduire son empreinte.
- **Attentes sociétales et réputationnelles** : les consommateurs et investisseurs exigent davantage de responsabilité environnementale de la part des entreprises, favorisant des approches régénératives.



La dépendance directe aux ressources naturelles a conduit plusieurs initiatives industrielles à intégrer des principes régénératifs. Voici quelques exemples et leviers d'action :

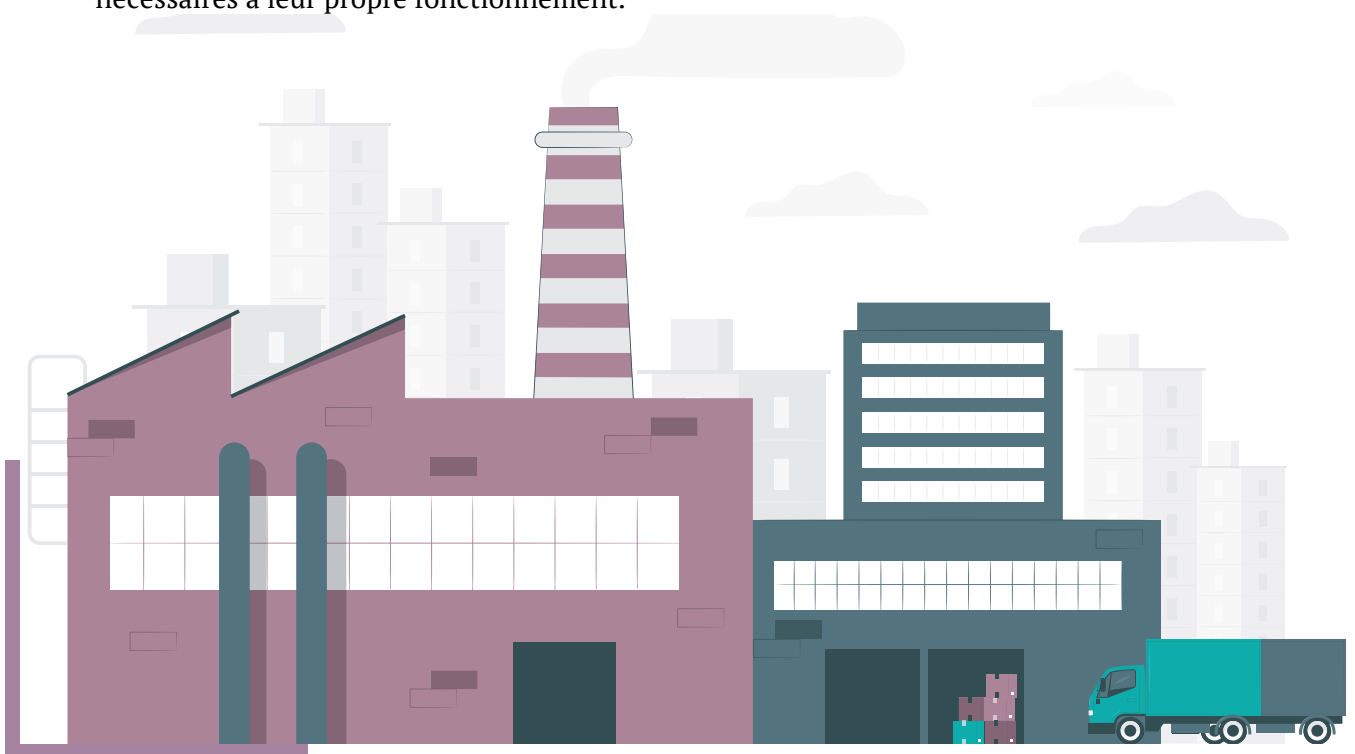
- **Conception circulaire et écoconception** : modifier les produits pour minimiser l'extraction de nouvelles ressources, utiliser des matériaux recyclés, ou concevoir pour une seconde vie.
- **Réduction des impacts sur les écosystèmes** : développer des procédés industriels moins énergivores, moins polluants et utilisant des ressources renouvelables. Par exemple, des industries chimiques ou textiles adoptent des solutions basées sur la biomimétique ou des solvants naturels.
- **Régénération des écosystèmes dont sont extraites les ressources (si et seulement si cela se fait à un rythme compatible avec la vitesse de renouvellement)** : certaines industries participent activement à la restauration des écosystèmes qu'elles utilisent.
- **Intégration des énergies renouvelables** : réduire la dépendance aux énergies fossiles en adoptant des solutions locales et durables (solaire, éolien, biomasse).

Contrairement à l'agriculture, où le lien avec les écosystèmes est visible et direct, l'industrie dépend souvent d'interactions plus indirectes avec la nature. Cependant, ces interactions sont **déterminantes** :

- Les **impacts environnementaux industriels** (pollution, extraction) aggravent la dégradation des écosystèmes, ce qui fragilise à terme les chaînes d'approvisionnement.
- Les initiatives régénératives permettent à l'industrie de compenser ces impacts, voire de les inverser.
- Enfin, l'adoption de telles approches est devenue une **condition de compétitivité** dans certains secteurs (ex. : transition vers des batteries recyclables dans l'industrie automobile ou des emballages biodégradables dans l'agroalimentaire).

L'importance des initiatives régénératives dans l'industrie s'explique par trois facteurs principaux :

- **Le poids économique du secteur** : l'industrie représente une part majeure des émissions de CO₂, de la consommation des ressources naturelles et des déchets générés. Cela en fait une cible prioritaire pour les efforts régénératifs.
- **Les opportunités d'innovation technologique** : les processus industriels offrent un terrain fertile pour intégrer des innovations régénératives, comme l'impression 3D, l'utilisation de biomatériaux ou les technologies de capture de carbone.
- **L'ampleur des bénéfices potentiels** : en adoptant des démarches régénératives, les industries peuvent à la fois réduire leurs coûts, restaurer leur image et contribuer à la préservation des ressources nécessaires à leur propre fonctionnement.



D. Démarches d'engagement volontaire

Plus de 80% des initiatives mettent en avant une **raison d'être forte**, intégrant des valeurs sociales, environnementales ou économiques. Plus de la moitié s'engagent également dans des démarches volontaires, affirmant leur volonté de contribuer à des transformations positives.

L'agrément **ESUS** (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) concerne 12 initiatives, confirmant son rôle stratégique pour le développement de modèles hybrides, à la croisée de l'ESS et de l'économie conventionnelle.

Par ailleurs, 7 initiatives sur 50, principalement des entreprises et coopératives, se sont inscrites dans une démarche de société à mission, valorisant des objectifs extra-financiers centrés sur l'environnement, la justice sociale ou la résilience économique.

60% des entreprises possèdent une certification, qu'elle soit générale comme **B-Corp**, ou encore spécifique comme **Fair for Life**, **Agriculture Biologique**, **Finansol** ou **Planet-score**. Ces **certifications et labels** constituent des repères essentiels pour identifier des organisations engagées dans des démarches responsables et régénératives.

Environ **10% des initiatives** mentionnent explicitement un engagement dans les parcours CEC (Conventions des Entreprises pour le Climat), ce qui traduit un certain engouement pour le sujet.

Phénomène intéressant, près de **6 initiatives sur 10** mettent en avant des collaborations sectorielles ou territoriales, témoignant d'un intérêt certain pour le travail en écosystème.

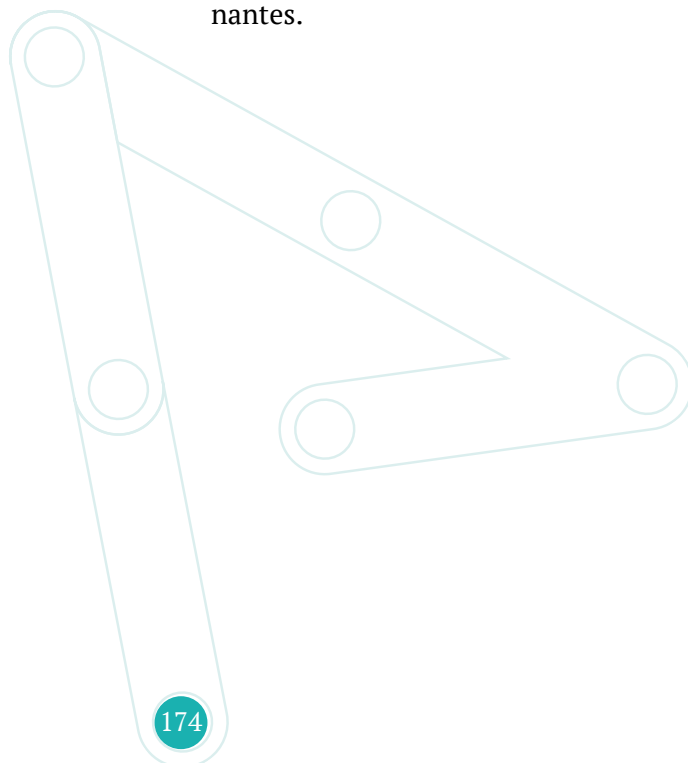
Ces marqueurs attestent d'un premier pas vers une prise en compte explicite de leur impact social et environnemental, en ancrant leurs engagements dans des cadres rigoureux et transparents.

Il est important de souligner que ces certifications **ne peuvent pas servir de base universelle** pour comparer toutes les organisations, car elles répondent à des critères et des finalités différentes selon les **spécificités de leur modèle économique et de leurs secteurs d'activités**.

75% des initiatives utilisent des outils de mesure d'impact pour évaluer leurs résultats.

Elles ont principalement recours aux approches suivantes :

- **Bilan carbone :**
 - Réalisé par plus de **50% des projets**, souvent pour les trois scopes (1, 2, et 3),
 - Présent dans les secteurs agroalimentaire, énergie et gestion des déchets.
- **Analyse de Cycle de Vie (ACV) :**
 - Réalisée par **30% des initiatives**, en particulier dans l'industrie et l'agroalimentaire.
- **Suivi spécifique :**
 - **Suivi biodiversité** : Environ **10% des projets** incluent une analyse dédiée,
 - **Indicateurs sociaux** : **40% des initiatives** évaluent leurs impacts sociaux, comme l'inclusion ou la justice sociale.
- **Rapports d'impact** : **50% des projets** publient des rapports réguliers pour leurs parties prenantes.



5. Une difficile marche vers l'économie régénérative

A. Une volonté croissante de relier viabilité économique et recherche d'impact

La majorité des initiatives identifiées sont portées par des structures commerciales, témoignant d'une volonté manifeste d'allier rentabilité économique et impact social ou environnemental positif. Ce phénomène reflète la tendance, notamment depuis l'émergence des démarches de type « société à mission », à **intégrer la notion de finalité sociale ou environnementale dans les modèles économiques**.

Cette hybridation entre viabilité économique et finalité à impact est un tournant stratégique pour les entreprises. Elle montre qu'il est possible de dépasser la dichotomie historique entre « profitabilité » et « responsabilité ».

Toutefois, une partie des structures identifiées intègre des objectifs extra-financiers principalement en réponse à des incitations réglementaires (comme le devoir de vigilance ou la CSRD) ou à des pressions externes (ex. attentes des consommateurs et investisseurs).

La coexistence entre « intentionnalité » et « exécution effective » des objectifs régénératifs est encore trop inégale. Cela nécessite des cadres méthodologiques plus poussés, tels que la triple-comptabilité, pour systématiser cette ambition.

B. Des limites sur le passage à l'échelle

Malgré leur **fort potentiel d'innovation**, la plupart des initiatives recensées proviennent de petites entreprises ou de projets locaux.

Ce constat met en lumière plusieurs freins structurels :

- **Manque de ressources financières** : les investissements initiaux pour intégrer des approches régénératives (ex. écoconception, énergies renouvelables, mesures d'impact) restent élevés, freinant l'accès au plus grand nombre.
- **Complexité des transitions systémiques** : transformer un modèle économique en intégrant des logiques régénératives nécessite une refonte profonde des chaînes de valeur, un changement culturel et une coopération accrue avec les parties prenantes. Les initiatives régénératives à petite échelle réussissent souvent à rester fidèles à leurs valeurs fondamentales, mais elles rencontrent des défis pour passer à l'échelle sans diluer leur impact.

Pour favoriser leur extension, il est impératif de développer des écosystèmes de soutien (fonds d'investissement, partenariats industriels, plateformes collaboratives) et de faciliter des mécanismes de mutualisation des risques entre acteurs similaires.

C. Des initiatives encore émergentes

La plupart des initiatives identifiées peinent à atteindre une **maturité économique et opérationnelle pleinement régénérative**, c'est-à-dire articulant simultanément :

- La **réduction des impacts négatifs à des seuils incompressibles** (carbone, biodiversité, eau, déchets, etc.),
- La **génération d'impacts positifs nets** pour les parties prenantes et les écosystèmes,
- Une **vision systémique** intégrant les dynamiques sociales, environnementales et économiques.

Certaines d'entre elles (comme Bel ou Amarenco) commencent à intégrer les dimensions extra-financières dans la prise de décision, au même titre que la dimension financière (au travers de la triple-comptabilité par exemple), mais cette tendance reste limitée.

Les **problématiques relevées** sont :

- **Manque de sensibilisation des cadres dirigeants** : les processus de décision restent majoritairement centrés sur la performance financière.
- **Outils limités** : les méthodes de reporting et de collecte de données extra-financières (biodiversité, impact social, etc.) sont encore peu normalisées ou accessibles.
- **Reconnaissance insuffisante** : les acteurs engagés dans des trajectoires régénératives ne bénéficient pas toujours d'un **avantage concurrentiel clair**, ni d'une reconnaissance institutionnelle à la hauteur de leurs efforts.

Plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés, notamment :

- Le développement d'**innovations méthodologiques** pour mesurer l'impact, tels que les indicateurs multi-capitaux et les grilles de double-matérialité.
- Le renforcement des politiques publiques et des **incitations financières** pour encourager ces démarches.
- La création de **réseaux d'apprentissage collectif**, permettant le partage des bonnes pratiques.

D. Une maturité sur le plan environnemental supérieure pour les activités directement dépendantes de la nature

Les initiatives les plus avancées sur le plan environnemental se concentrent principalement dans des **secteurs directement liés à la nature**, tels que l'agriculture, la gestion des ressources naturelles ou l'aménagement.

Cela s'explique par :

- Leur **vulnérabilité directe** aux perturbations écologiques (dégradation des sols, changements climatiques),
- L'urgence pour ces secteurs d'intégrer des approches préventives et une capacité à agir sur les écosystèmes bien plus directe *via* le système de production, notamment pour protéger leur **capital naturel** (biodiversité, eau, sols fertiles).

Par exemple, l'entreprise Bel met en œuvre des démarches ambitieuses sur le carbone et la biodiversité grâce à l'intégration de leviers régénératifs dans ses filières agricoles (zéro déforestation, séquestration du carbone dans les sols, etc.).

Ces secteurs, bien qu'en avance sur les enjeux environnementaux, peinent parfois à étendre leurs efforts à des dimensions sociales ou économiques, limitant l'approche systémique.

Une meilleure articulation entre régénération environnementale et équité sociale (juste rémunération des agriculteurs, co-développement des pratiques) est encore nécessaire.

E. Une maturité sur le plan social réservée aux structures ayant une finalité sociale par essence

Les initiatives les plus avancées sur le volet social proviennent principalement des **structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)**. Leur mission intrinsèque d'intérêt général favorise des actions concrètes sur :

- **L'inclusion sociale** et professionnelle,
- La **réduction des inégalités** (genre, territoriales, intergénérationnelles).

Bien que les structures de l'ESS soient en avance sur le plan social, elles manquent souvent de **moyens financiers et techniques** pour déployer des actions d'envergure.

Les entreprises traditionnelles doivent aller au-delà du simple affichage d'intentions sociales pour intégrer ces finalités au cœur de leur business model.

Ces initiatives nous permettent de croire qu'une transition vers une économie régénérative est possible, mais elle reste entravée par des **limites structurelles**, un **manque d'outils et de méthodologies robustes**, et une **insuffisante reconnaissance institutionnelle**. Des leviers tels que la triple-comptabilité, la double-matérialité et des politiques publiques renforcées sont nécessaires pour consolider ces démarches.



PARTIE 3

Référentiel d'évaluation d'impact des projets
contribuant à une économie régénérative

- > 1. Méthode de construction du référentiel
- > 2. Référentiel d'évaluation d'impact

1. Méthode de construction du référentiel

Le choix du cadre des standards ESRS comme base de départ

Le référentiel que nous proposons est destiné à l'ensemble des organisations, tous secteurs d'activités confondus.

Nous avons fait le choix d'une réflexion directement **fondée sur le vivant, sur les systèmes sociaux et écologiques**. La directive CSRD a alors constitué le point de départ de ce référentiel en ce que les normes ESRS proposées **englobent l'ensemble des problématiques environnementales et sociales**, en proposant des indicateurs de suivi.

Le **caractère international** nous a paru être une force sur laquelle rebondir pour décupler les effets attendus d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans la prise de décision stratégique des entreprises. Nous avons traduit les normes ESRS en « **famille d'effets attendus** », afin de lister quels peuvent être les effets attendus d'une entreprise contribuant à une économie régénérative.

Voici donc les 10 familles d'effets, correspondant aux sujets des 10 normes ESRS thématiques, points de départ de ce référentiel :

> Volet environnemental :

- Changement climatique (ESRS E1),
- Pollution (ESRS E2),
- Ressources aquatiques et marines (ESRS E3),
- Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4),
- Économie circulaire et matières premières (ESRS E5).

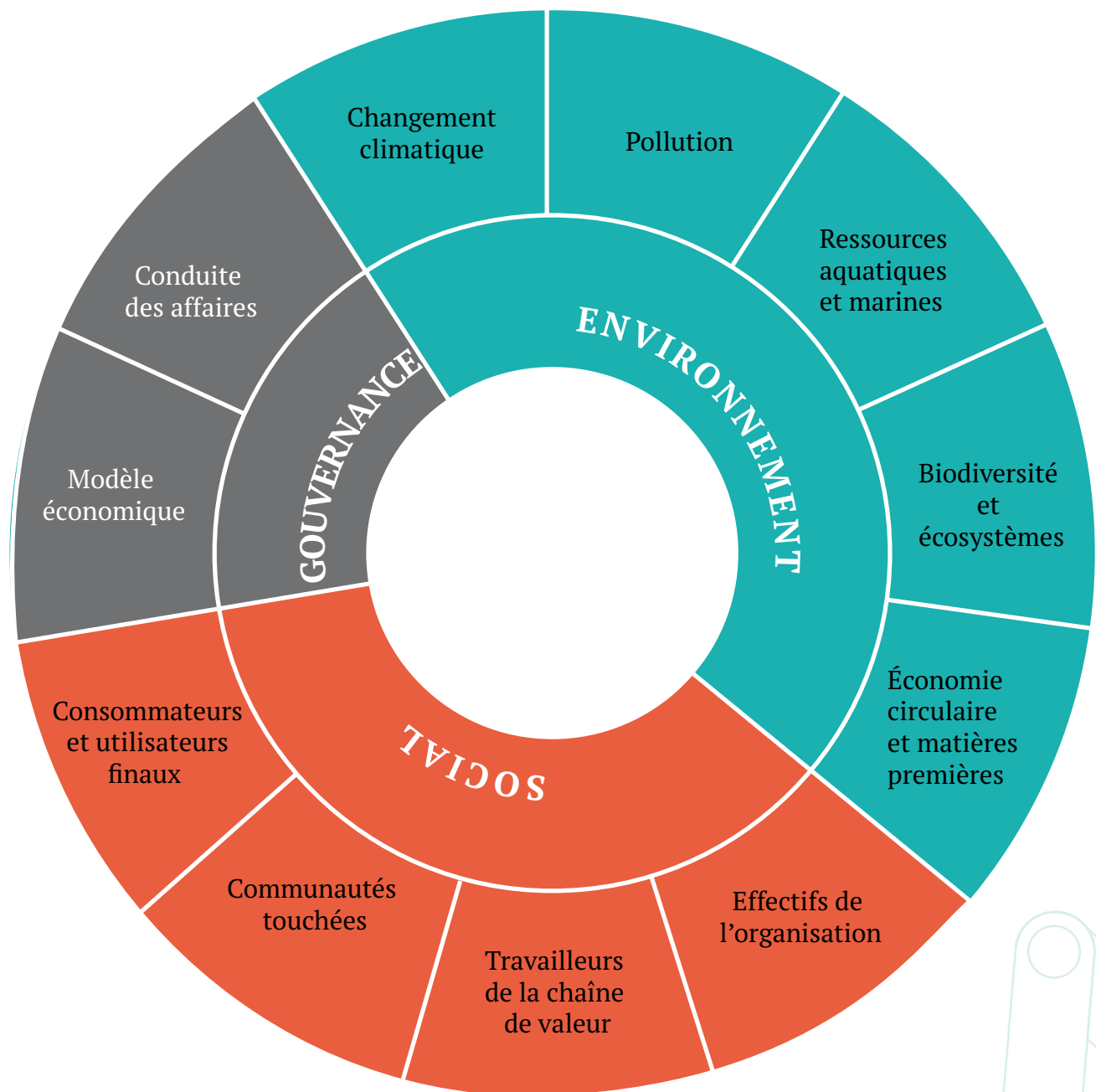
> Volet Social :

- Effectifs de l'organisation (ESRS S1),
- Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2),
- Communautés touchées (ESRS S3),
- Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4).

> Volet Gouvernance :

- Conduite des affaires (ESRS G1),
- Modèle économique.

Figure 28 : Dimensions couvertes par le référentiel



Les effets formulés seront associés à des propositions d'indicateurs quantitatif et qualitatif.

2. Référentiel d'évaluation d'impact

A. Volet environnemental

A.1. CHANGEMENT CLIMATIQUE

■ ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction des émissions induites (directes et indirectes)	tCO ₂ e émises (Scope 1 à 3)	CSRD ESRS E1	- Bilan Carbone (ADEME), - GHG Protocol.
Génération d'émissions évitées chez d'autres acteurs	tCO ₂ e évitées (Scope 4)	Net Zero Initiative (NZI)	- Définition de la situation de référence (ou baseline), - Calcul des émissions après intervention.
Contribution à des projets de séquestration carbone	tCO ₂ e séquestrées	NZI	Mise en œuvre ou financement de projets de séquestration fondés sur la nature et validés par des standards internationaux de qualité (ex : Gold Standard, VCS)
Réduction de l'intensité carbone	- tCO ₂ e / unité produite (industrie manufacturière), - tCO ₂ e / M€ de chiffre d'affaires (secteur tertiaire), - tCO ₂ e / salarié (organisations de services).	NZI	- Collecte des données d'émissions (Scopes 1, 2, 3) et de production, - Calcul des ratios.
Inscription de l'organisation dans un plan de transition	Publication d'un plan de transition (Oui / Non)	CSRD ESRS E1	Mobilisation de la méthode ACT Pas à Pas ou des guides méthodologiques de l'ADEME
Alignement de la trajectoire de décarbonation avec les objectifs de l'Accord de Paris de limiter le changement climatique bien en dessous de 2°C	Plan de transition présentant une trajectoire de décarbonation alignée avec les Accords de Paris (Oui / Non)	CSRD ESRS E1	Approche SBTi, trajectoires sectorielles
Efficacité des mesures de décarbonation	Score CDP (Entre A et F)	CDP	Questionnaire CDP
Intégration du sujet Climat dans la gouvernance de l'entreprise	Prise en compte du sujet climat au niveau du Conseil d'administration (Oui / Non)	CDP	Ordre du jour et PV du Conseil d'administration
	Voix dédiée au climat / à la nature au sein du conseil d'administration (Oui / Non)	Norsys	PV d'Assemblée générale

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Alignement des intérêts des dirigeants avec les enjeux de décarbonation	Alignement des objectifs et de la rémunération des dirigeants sur l'atteinte d'objectifs climatiques (Oui / Non)	CDP	- Fiches de poste, - Évaluations et objectifs annuels, - Fiche de paie.
Renforcement des investissements dans l'atténuation	CAPEX dédiés à la décarbonation	OCDE, France Stratégie	- Données budgétaires sur les projets d'atténuation, - Suivi des investissements sur plusieurs années.
Renforcement des dépenses opérationnelles dans l'atténuation	OPEX allouées à des leviers de décarbonation	France Stratégie	Suivi des dépenses internes liées à l'atténuation
Augmentation des opportunités économiques	Chiffre d'affaires provenant de projets ou produits liés à la décarbonation	France Stratégie	Suivi des ventes et des projets développés en réponse aux enjeux de décarbonation

■ ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Identification des risques climatiques	Cartographie des aléas climatiques pour les sites de l'entreprise	OCARA, Bat-ADAPT	Utilisation d'outils tels qu'OCARA ou Bat-ADAPT pour évaluer l'exposition aux aléas climatiques (vagues de chaleur, inondations, etc.)
Évaluation de la vulnérabilité	Analyse de la sensibilité des processus opérationnels aux aléas climatiques	OCARA	Diagnostic de résilience climatique selon la méthode OCARA, incluant l'évaluation de la sensibilité des processus clés
Planification de l'adaptation	Existence d'un plan d'adaptation au changement climatique (Oui/Non)	ADEME	Élaboration d'un plan structuré d'adaptation, en suivant les étapes recommandées par l'ADEME
Mise en œuvre des actions adaptatives	Nombre d'actions d'adaptation mises en place	ADEME	Suivi des actions déployées pour renforcer la résilience, telles que l'amélioration des infrastructures ou la modification des processus
Renforcement de la gouvernance climatique	Intégration de l'adaptation dans la stratégie d'entreprise (Oui/Non)	OCARA	Inclusion des enjeux climatiques dans la gouvernance et la stratégie globale de l'entreprise, conformément aux recommandations d'OCARA

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Amélioration de la sensibilisation et formation	% des collaborateurs formés aux risques physiques et de transition	ADEME	Organisation de sessions de formation pour le personnel afin de renforcer la culture de résilience au sein de l'entreprise
Amélioration de la collaboration avec les parties prenantes	Partenariats établis pour l'adaptation au changement climatique	ADEME	Développement de collaborations avec des parties prenantes externes, telles que des collectivités locales ou des ONG, pour des initiatives d'adaptation
Renforcement de la résilience des infrastructures	% d'infrastructures adaptées aux risques climatiques	Cerema	Collecte des données sur les travaux d'adaptation : élévation, renforcement anti-inondation, systèmes de refroidissement passif, etc.
Protection contre les aléas climatiques	Nombre d'infrastructures critiques protégées contre les événements extrêmes	CSRD, ISO 22301	Inventaire des infrastructures critiques et mesures de protection (digues, réseaux électriques sécurisés, etc.)
Prévention des risques liés à la chaleur	Températures extérieures et dans les bâtiments	ISO 14090	Données climatiques locales, suivi des températures intérieures dans les infrastructures sensibles
Résilience hydrique	% de sites bénéficiant de solutions de gestion durable de l'eau (stockage, récupération, filtration)	CSRD, Global Reporting Initiative	- Collecte des données sur la consommation et la gestion de l'eau, - Analyse des risques hydriques locaux.
Adaptation des chaînes d'approvisionnement	% de fournisseurs ayant mis en place des plans d'adaptation	ISO 20400, CDP	- Enquêtes auprès des fournisseurs, - Collecte des informations sur leurs stratégies d'adaptation
Réduction des impacts sur la santé	Nombre de mesures sanitaires mises en place face aux risques climatiques (ex. canicules, inondations)	Organisation Mondiale de la Santé	Collecte des données sur les mesures de prévention et les dispositifs médicaux déployés
Diversification des ressources	Nombre de sources alternatives pour les matières premières critiques	ISO 31000	- Suivi des approvisionnements, - Diversification des contrats d'achat.
Maintien des écosystèmes protecteurs	Surface d'écosystèmes naturels restaurés ou protégés contre les aléas climatiques	Global Biodiversity Framework	- Inventaires écologiques, - Partenariat avec des ONG locales

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Préparation aux événements extrêmes	Nombre de simulations ou exercices d'alerte réalisés chaque année	ISO 22301, Normes de gestion des risques	Données sur les exercices de gestion de crise et les retours d'expérience
Amélioration des capacités locales	Nombre de personnes issues de communautés locales bénéficiant de formations ou d'aides à la résilience	Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)	- Suivi des programmes de soutien communautaire, - Données sur les formations dispensées.
Amélioration de la résilience des infrastructures critiques	Pourcentage d'infrastructures critiques évaluées et renforcées face aux aléas climatiques	France Stratégie	Évaluation des infrastructures critiques selon les recommandations du rapport "Risques climatiques, réseaux et interdépendances : le temps d'agir"
Renforcement des investissements dans l'adaptation	CAPEX dédiés à l'adaptation au changement climatique	OCDE, France Stratégie	- Données budgétaires sur les projets d'adaptation - Suivi des investissements sur plusieurs années.
Renforcement des dépenses opérationnelles	OPEX allouées à des mesures d'adaptation	France Stratégie	Suivi des dépenses internes liées à l'adaptation (ex. maintenance des infrastructures, formation du personnel, équipements résilients)
Augmentation des opportunités économiques	Chiffre d'affaires provenant de projets ou produits liés à l'adaptation	France Stratégie	Suivi des ventes et des projets développés en réponse aux enjeux d'adaptation climatique
Réduction des coûts liés aux événements climatiques extrêmes	Baisse des pertes financières dues aux aléas climatiques (tempêtes, inondations, canicules)	France Stratégie	Analyse des incidents climatiques passés et suivi des coûts évités grâce aux mesures d'adaptation

■ SOBRIÉTÉ, EFFICIENCE ÉNERGÉTIQUE ET DÉVELOPPEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction de la consommation énergétique	Consommation d'énergie totale (MWh)	CSRD ESRS E1	Collecte des données de consommation énergétique sur l'ensemble des sites et activités de l'entreprise
Amélioration de l'efficacité énergétique	Intensité énergétique (MWh/unité de production)	CSRD ESRS E1	Calcul du ratio entre la consommation énergétique totale et le volume de production ou le chiffre d'affaires
Augmentation de la part des énergies renouvelables	Pourcentage d'énergie renouvelable dans le mix énergétique (%)	CSRD ESRS E1	Analyse de la provenance de l'énergie consommée et calcul de la part issue de sources renouvelables
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)	Émissions de GES évitées (tCO ₂ e)	ADEME	Estimation des émissions évitées grâce aux mesures de sobriété et d'efficacité énergétique mises en place
Renoncement aux usages énergétiques non essentiels	Nombre d'usages énergétiques identifiés et supprimés	Association négaWatt	Audit des usages énergétiques pour identifier et éliminer ceux qui ne sont pas essentiels aux opérations
Mise en œuvre de programmes d'effacement	Capacité d'effacement disponible (MW)	Réseaux de distribution d'énergie	Participation à des programmes d'effacement pour réduire la demande en période de pointe
Optimisation de l'éclairage	Nombre de luminaires basse consommation installés	ADEME	Inventaire des équipements d'éclairage
Gestion optimisée des équipements informatiques	Pourcentage d'équipements configurés en mode économie d'énergie	ADEME	Audit des configurations des appareils informatiques et suivi de la mise en place de modes d'économie d'énergie
Sensibilisation et formation du personnel	Part des collaborateurs formés à la sobriété énergétique	AREC Île-de-France	Enregistrement des formations réalisées et du nombre de participants sensibilisés aux pratiques de sobriété énergétique
Augmentation des pratiques liées à la sobriété	Part des collaborateurs ayant mis en œuvre des pratiques de sobriété	Groupe de travail	Questionnaire auprès des collaborateurs
Mise en œuvre de systèmes de management de l'énergie	Certification ISO 50001 obtenue (Oui/Non)	ADEME	Processus de certification selon la norme ISO 50001 pour le management de l'énergie

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Investissements dans les technologies vertes	Montant investi dans des technologies d'énergie renouvelable (€)	CSRD ESRS E1	Suivi des investissements financiers dédiés au développement ou à l'acquisition de technologies utilisant des énergies renouvelables
Réduction de la dépendance aux énergies fossiles	Diminution de la consommation d'énergies fossiles (MWh)	CSRD ESRS E1	Comparaison de la consommation d'énergies fossiles sur plusieurs périodes pour évaluer la réduction effective
Amélioration de la performance énergétique des bâtiments	Nombre de bâtiments rénovés énergétiquement	ADEME	Recensement des bâtiments ayant bénéficié de travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique, tels que l'isolation ou le remplacement des systèmes de chauffage
Promotion de la mobilité durable	Pourcentage de véhicules électriques ou hybrides dans la flotte	ADEME	Inventaire de la flotte de véhicules de l'entreprise et suivi de l'intégration de véhicules à faibles émissions
Réduction de la consommation énergétique liée au numérique	Consommation énergétique des infrastructures informatiques (MWh)	ADEME	Mesure de la consommation énergétique des centres de données et des équipements informatiques, avec mise en place de stratégies de réduction
Engagement des parties prenantes locales dans les projets énergétiques	Nombre de partenariats avec des acteurs locaux pour des projets énergétiques régénératifs	Groupe de travail	Recensement des collaborations avec les collectivités locales, ONG, ou autres parties prenantes pour des initiatives énergétiques régénératives

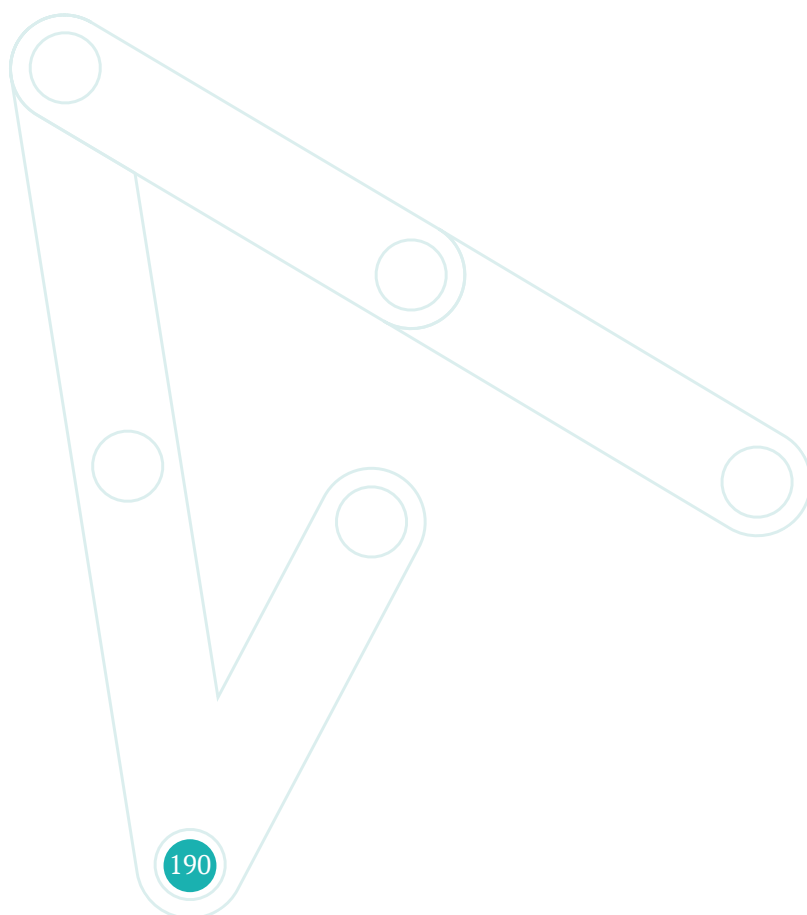
A.2. POLLUTION

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction de la pollution de l'air	Concentration de particules fines (PM2.5, PM10) dans l'air ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	ADEME	Mesures régulières <i>via</i> des capteurs de qualité de l'air installés sur les sites de l'entreprise
	Taux d'émission de NOx, SOx, CO ₂ (tonnes/an)	ADEME	Suivi des émissions par des systèmes de surveillance en continu ou des inventaires périodiques
Réduction de la pollution de l'eau	Concentration de nitrates, phosphates, métaux lourds dans les effluents (mg/L)	Eaufrance	Analyses régulières des eaux usées avant rejet dans le milieu naturel
	Indice biologique global normalisé (IBGN) des cours d'eau récepteurs	Eaufrance	Évaluations périodiques de la biodiversité aquatique en aval des points de rejet
Réduction de la pollution des sols	Concentration de polluants organiques persistants (POP) et de métaux lourds dans les sols (mg/kg)	BRGM	Prélèvements et analyses des sols sur les sites potentiellement contaminés
	Taux de matière organique dans les sols (%)	UCLouvain	Analyses périodiques de la composition des sols pour évaluer leur qualité
Gestion des micropolluants	Présence de résidus pharmaceutiques, pesticides dans les eaux usées traitées (ng/L)	Eaufrance	Analyses spécifiques des effluents pour détecter les micropolluants émergents
	Nombre de substances prioritaires détectées au-delà des seuils réglementaires	Eaufrance	Comparaison des résultats d'analyse avec les normes en vigueur
Réduction de la pollution sonore	Niveau sonore moyen aux abords des installations (dB(A))	OFB	Mesures acoustiques régulières autour des sites industriels ou des infrastructures de transport
	Nombre de plaintes liées au bruit enregistrées	OFB	Suivi des retours des riverains et des parties prenantes locales
Réduction de la pollution lumineuse	Intensité lumineuse émise par les installations (lux)	OFB	Mesures photométriques des sources lumineuses extérieures
	Nombre d'installations équipées de dispositifs de réduction de la lumière intrusive	OFB	Inventaire des équipements d'éclairage conformes aux normes de pollution lumineuse

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Suppression des molécules non bio-assimilables dans les flux non contrôlés	Pourcentage de flux exempt de molécules non bio-assimilables	Groupe de travail	Inventaire des flux d'eaux usées et des rejets atmosphériques pour vérifier la présence ou l'absence de molécules non bio-assimilables (pesticides, plastiques, etc.)
	Nombre de substances non bio-assimilables supprimées des flux industriels	Groupe de travail	- Analyse des flux entrants et sortants de l'entreprise, - Suivi des initiatives visant à éliminer ces substances dans les procédés industriels.
Bouclage des flux contenant des molécules toxiques	Pourcentage de flux toxiques maîtrisés ou bouclés	Groupe de travail	Suivi des flux fermés : collecte et réutilisation des flux toxiques en interne ou en externe
	Nombre de systèmes de traitement ou de réutilisation mis en place pour les flux toxiques	Groupe de travail	Inventaire des équipements et processus de traitement des flux contenant des molécules toxiques
Réduction des pollutions/ molécules ingérées par l'homme et les vivants non humains	Concentration de perturbateurs endocriniens dans les eaux, sols, et denrées alimentaires	Groupe de travail	Analyses périodiques des ressources naturelles et des produits alimentaires sur les sites d'exploitation et dans les zones d'influence
	Nombre de substances toxiques détectées au-dessus des seuils réglementaires	Groupe de travail	Comparaison avec les normes sanitaires et environnementales pour les substances réglementées
Augmentation des activités et dépenses en faveur des activités de dépollution	Montant des investissements dans des solutions biologiques ou régénératives de dépollution	ADEME, OCDE	Suivi des budgets alloués à des projets de dépollution naturelle (zones humides restaurées, phytoremédiation, biofiltration, etc.)
	Surface d'écosystèmes restaurés pour des projets de dépollution fondés sur la nature	Global Biodiversity Framework	Recensement des zones restaurées et suivies pour des solutions de dépollution naturelle
	Nombre de partenariats avec des organismes spécialisés dans la dépollution biologique	ADEME, OFB	Enregistrement des collaborations avec des acteurs locaux, ONG, laboratoires de recherche, ou entreprises spécialisées
Réduction des pollutions atmosphériques liées aux procédés industriels	Volume annuel de polluants atmosphériques captés et traités	ADEME, réseaux de surveillance de l'air	Mesures régulières de la qualité de l'air à proximité des installations industrielles et suivi des performances des systèmes de traitement

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Promotion des technologies de dépollution innovantes	Nombre de technologies basées sur les processus biologiques déployés	ADEME	Suivi des innovations adoptées, telles que les bioréacteurs, la phytoremédiation ou la biofiltration
Réduction des maladies respiratoires liées à la pollution de l'air	Taux de prévalence des maladies respiratoires chroniques (asthme, bronchopneumopathie chronique obstructive - BPCO)	Santé Publique France, OFB	- Collecte des données hospitalières et des registres médicaux, - Études épidémiologiques sur les populations exposées
	Nombre d'hospitalisations pour troubles respiratoires associés aux pics de pollution	Santé Publique France, ADEME	Analyse des admissions d'urgence lors des périodes de pollution de l'air (PM10, NOx, O ₃)
Réduction de l'incidence des cancers liés aux polluants environnementaux	Taux d'incidence des cancers liés à des polluants spécifiques (cancers des poumons, de la peau, etc.)	Registres nationaux des cancers, Santé Publique France	Suivi des diagnostics de cancers en lien avec l'exposition à des substances cancérigènes (hydrocarbures aromatiques polycycliques - HAP, benzène, amiante, etc.)
	Exposition moyenne aux cancérigènes dans les environnements professionnels et résidentiels	Santé au Travail, OFB	Mesures d'exposition sur les lieux de travail et dans les habitats proches de zones industrielles
Réduction des troubles neurologiques	Taux de prévalence des troubles neurodéveloppementaux (chez les enfants)	Santé Publique France	Suivi des cas liés à l'exposition à des métaux lourds (plomb, mercure) ou à des perturbateurs endocriniens
	Concentration de métaux lourds dans le sang des populations exposées	Études de biosurveillance, Santé Publique France	Analyse de sang ou de cheveux pour mesurer les concentrations de métaux lourds
Réduction des maladies cardiovasculaires	Taux de mortalité et de morbidité cardiovasculaire associé à la pollution de l'air	Santé Publique France, réseaux de surveillance de l'air	Études longitudinales sur l'exposition chronique aux polluants atmosphériques (PM2.5, SO ₂ , NOx)

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction des pathologies liées aux polluants de l'eau	Incidence des maladies hydriques (gastro-entérites, infections bactériennes ou parasitaires)	Eaufrance, Santé Publique France	Collecte des données sanitaires dans les zones où la qualité de l'eau est dégradée
	Concentration de substances toxiques dans les eaux potables	Eaufrance, agences régionales de santé	Mesures périodiques des polluants dans les réseaux de distribution d'eau potable
Réduction des nuisances sonores	Nombre de cas de troubles du sommeil et de stress chronique liés au bruit	Santé Publique France, OFB	- Enquêtes auprès des populations exposées aux nuisances sonores, - Analyse des données issues des réseaux de surveillance acoustique
	Niveau sonore moyen dans les zones résidentielles proches des infrastructures de transport	OFB, ADEME	Mesures acoustiques régulières autour des infrastructures routières, ferroviaires et aéroportuaires
Réduction des troubles hormonaux liés aux perturbateurs endocriniens	Prévalence des troubles hormonaux et reproductifs	Santé Publique France	Suivi des pathologies liées à l'exposition chronique aux perturbateurs endocriniens (phtalates, pesticides, etc.)
	Présence de perturbateurs endocriniens dans les eaux et les sols	Eaufrance, BRGM	Analyses de laboratoire sur les échantillons d'eau et de sol



A.3. RESSOURCES AQUATIQUES ET MARINES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction du stress hydrique	Water Stress Index (WSI)	Water Footprint Network, WRI	Mesure du rapport entre la demande totale d'eau et la disponibilité annuelle dans les bassins versants. Utilisation de l'outil Aqueduct (wri.org)
	Approvisionnement en eau renouvelable par habitant et par an (m ³ /hab/an)	Indicateur de Falkenmark	- Collecte des données hydrologiques régionales, - Comparaison avec les seuils de stress hydrique : 1 700 m³, 1 000 m³ et 500 m³/hab/an
Évaluation de l'empreinte hydrique	Empreinte hydrique totale (m ³)	Water Footprint Network	Analyse du cycle de vie des produits, services ou organisations, avec décomposition en empreintes bleue, verte et grise
	Distribution régionale des pressions sur les ressources hydriques	WFN, ADEME	- Évaluation des zones critiques en termes de stress hydrique, - Cartographie des pressions locales.
Réduction des pollutions aquatiques	Concentration de polluants dans les eaux (nitrates, phosphates, pesticides, métaux lourds)	Eaufrance, BRGM, ADEME	Analyses régulières des eaux superficielles et souterraines pour détecter les polluants prioritaires
	Empreinte hydrique grise (m ³)	Water Footprint Network	Calcul du volume d'eau requis pour diluer les polluants à des niveaux réglementaires
Maintien de la biodiversité aquatique	Indice biologique global normalisé (IBGN)	Eaufrance, OFB	Suivi des espèces aquatiques et de la qualité des habitats dans les cours d'eau et plans d'eau
Évaluation de l'accès à l'eau dans les zones socialement vulnérables	Social Water Stress Index (SWSI)	Ohlsson, PNUD	Pondération du WSI par l'indice de développement humain pour intégrer les capacités d'adaptation régionales au stress hydrique
Suivi de la disponibilité en eau pour les écosystèmes	AWARE (Available Water Remaining)	WULCA, Analyse de Cycle de Vie	Mesure de l'eau disponible restante dans les bassins versants après satisfaction des besoins humains et écologiques

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction des prélèvements en ressources aquatiques	Volume d'eau prélevé par type d'activité (m ³ /an)	CSRD ESRS E5, ADEME	Inventaire des prélèvements pour les usages domestiques, agricoles et industriels
Optimisation de la gestion des eaux usées	Pourcentage d'eaux usées traitées et réutilisées	Water Footprint Network	Collecte des données sur le traitement des eaux usées et le recyclage dans les activités industrielles ou agricoles
Adaptation à la variabilité saisonnière	Indice de résilience des ressources hydriques (en fonction des sécheresses et crues)	OFB, Eaufrance	- Analyse des fluctuations saisonnières de la disponibilité en eau, - Suivi des événements extrêmes.
Amélioration de la qualité des eaux côtières et marines	Niveau de concentration en polluants (métaux lourds, hydrocarbures, microplastiques)	OFB, ADEME	- Mesures régulières dans les eaux côtières, - Suivi des émissions industrielles et des rejets urbains
Renforcement des solutions fondées sur la nature pour la gestion de l'eau	Nombre de projets de restauration de zones humides et de bassins versants	Hydrologie régénérative, OFB	Suivi des projets de préservation et restauration d'écosystèmes aquatiques naturels (zones humides, ripisylves)
Réduction des impacts des activités humaines sur les écosystèmes aquatiques	Surface d'écosystèmes marins et aquatiques protégés ou restaurés	Global Biodiversity Framework	Recensement des initiatives de protection et de restauration des écosystèmes
Augmentation du taux de recyclage de l'eau dans les processus de production	Pourcentage d'eau recyclée par rapport à la consommation totale d'eau (%)	ADEME, Veolia	- Mesure des volumes d'eau recyclée et consommée dans les processus de production, - Suivi des initiatives de réutilisation des eaux usées traitées.
	Volume d'eau potable recrée à partir d'eaux usées (m ³ /an)	ADEME, Veolia	- Suivi des installations de traitement des eaux usées pour la production d'eau potable, - Enregistrement des volumes produits.
Réduction de tous les facteurs de pression sur les ressources en eau	Ratio de prélèvement d'eau par rapport au taux de renouvellement des ressources hydriques	Water Footprint Network	- Analyse des prélèvements d'eau en comparaison avec les taux de renouvellement naturels des bassins versants, - Utilisation de l'indicateur AWARE pour évaluer la disponibilité

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Augmentation de la qualité des rejets dans les milieux aquatiques	Concentration de polluants dans les effluents rejetés (mg/L)	Eaufrance, BRGM	- Analyses régulières des effluents pour détecter les polluants prioritaires, - Comparaison avec les normes réglementaires en vigueur.
	Indice de qualité des eaux réceptrices en aval des points de rejet	Eaufrance, OFB	- Suivi de la qualité des eaux en aval des rejets industriels ou urbains, - Utilisation d'indices tels que l'IBGN pour évaluer l'impact sur les écosystèmes aquatiques.
Augmentation de la circularité des stations d'épuration	Pourcentage de boues d'épuration valorisées (compostage, méthanisation, etc.)	ADEME, Saur	- Suivi des filières de valorisation des boues issues des stations d'épuration, - Enregistrement des quantités valorisées par type de traitement.
	Taux de réutilisation des eaux usées traitées (%)	ADEME, Saur	- Mesure des volumes d'eaux usées traitées réutilisées pour des usages industriels, agricoles ou urbains, - Suivi des projets de réutilisation en place.
Augmentation de la prise de conscience de l'empreinte eau	Nombre de formations et sessions de sensibilisation organisées	ADEME, Water Footprint Network	Recensement des initiatives de formation et de sensibilisation sur la gestion durable de l'eau au sein de l'organisation ou de la communauté
	Pourcentage d'employés ou de parties prenantes formés à la gestion de l'eau (%)	ADEME, Water Footprint Network	Suivi du nombre de participants aux programmes de formation par rapport au total des employés ou des parties prenantes concernées
Régénération des ressources aquatiques et marines	Surface de zones humides ou d'habitats aquatiques restaurés (hectares)	OFB, Global Biodiversity Framework	- Cartographie et suivi des projets de restauration écologique des zones humides, des cours d'eau et des habitats marins, - Évaluation de l'évolution de la biodiversité associée.
	Nombre de projets de dépollution utilisant des solutions fondées sur la nature	OFB, ADEME	- Recensement des initiatives de dépollution mettant en œuvre des processus biologiques ou des solutions fondées sur la nature, - Suivi des résultats obtenus.

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Optimisation de l'infiltration de l'eau dans le sol	Taux d'imperméabilisation des sols (%)	BRGM, ADEME	- Analyse de l'occupation des sols pour évaluer le pourcentage de surfaces imperméabilisées, - Identification des zones à potentiel de désimperméabilisation.
	Volume d'eau infiltrée dans le sol grâce à des aménagements spécifiques (m³/an)	BRGM, ADEME	- Mesure des volumes d'eau infiltrée via des infrastructures vertes (noues, tranchées drainantes, etc.), - Suivi des projets d'aménagement visant à améliorer l'infiltration.

A.4. BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction des impacts directs sur la biodiversité	Score Global Biodiversity Score (GBS) (km² MSA)	CDC Biodiversité, TNFD	- Évaluation des impacts tout au long de la chaîne de valeur, - Utilisation du modèle GLOBIO pour quantifier l'abondance moyenne des espèces (MSA).
	Surface d'habitats naturels protégés ou restaurés (ha)	OFB, TNFD	- Suivi des initiatives de protection ou de restauration, - Cartographie des zones protégées et évaluations de l'évolution des habitats.
Réduction des pressions environnementales	Réduction de l'empreinte sur l'utilisation des sols (ha)	Corporate Biodiversity Footprint (CBF)	Analyse des pressions exercées par l'occupation des sols, notamment pour les activités agricoles et industrielles
	Réduction des émissions polluantes impactant la biodiversité	TNFD, ENCORE	- Collecte de données sur les émissions de polluants (gaz, déchets, effluents), - Suivi des effets sur les écosystèmes locaux.
Amélioration de la gouvernance liée à la biodiversité	Existence d'un comité de pilotage des enjeux biodiversité (Oui/Non)	TNFD, ISO 14001	Mise en place d'une gouvernance spécifique avec des objectifs et indicateurs de biodiversité
	Nombre de réunions de suivi dédiées à la biodiversité	TNFD	Enregistrement des réunions et des décisions prises sur les questions de gestion des écosystèmes

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Amélioration de l'importance donnée à la biodiversité dans la gouvernance	Voix donnée à la nature au sein du conseil d'administration	Groupe de travail	Vote en assemblée générale
Augmentation des dépenses et investissements en faveur de la biodiversité	Montant des investissements dans des projets de conservation ou de régénération (€)	TNFD, Global Biodiversity Framework	- Suivi financier des projets liés à la biodiversité, - Intégration dans les rapports de développement durable ou financiers.
Régénération des écosystèmes	Nombre de projets de restauration des habitats naturels (zones humides, forêts, milieux marins)	OFB, NatureFrance	- Recensement des projets de régénération, - Évaluation de la réussite écologique (réapparition d'espèces, amélioration des fonctions écologiques).
	Indice de qualité écologique des écosystèmes restaurés	OFB, TNFD	Mesures de l'intégrité des écosystèmes restaurés à travers des indicateurs comme l'IBGN (Indice Biologique Global Normalisé)
Amélioration des pratiques économiques responsables vis-à-vis de la nature	Nombre d'entreprises ou de partenaires engagés dans des initiatives de réduction d'impact écologique	Entreprises engagées pour la nature, OFB	Recensement des engagements volontaires et des partenariats pour la préservation de la biodiversité
	Adoption d'objectifs alignés avec les cadres internationaux (ex. Kunming-Montréal, TNFD)	TNFD, Global Biodiversity Framework	Vérification des engagements formels et des objectifs intégrés aux stratégies de développement durable
Sensibilisation et formation des parties prenantes	Nombre de sessions de sensibilisation ou formation sur la biodiversité	TNFD, ADEME	- Suivi des programmes de formation destinés aux employés, clients et partenaires, - Enregistrement des participants.
	Pourcentage des parties prenantes ayant reçu une formation spécifique	TNFD, ISO 26000	Suivi du taux de couverture des programmes de sensibilisation dans les organisations partenaires

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Réduction des risques liés à la biodiversité	Identification des risques physiques (perte d'écosystèmes, événements climatiques extrêmes)	TNFD, ENCORE	- Analyse des risques associés aux changements environnementaux, - Intégration dans les stratégies de gestion des risques.
	Identification des risques de transition (nouvelles réglementations, évolution des attentes sociétales)	TNFD	Cartographie des risques liés aux évolutions réglementaires et aux attentes des parties prenantes
Essor des zones protégées et augmentation de leur superficie	Superficie totale des aires protégées (hectares ou km ²)	Observatoire National de la Biodiversité (ONB) Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN)	- Analyse des données cartographiques et des bases de données officielles sur les aires protégées, - Suivi des déclarations officielles et des rapports gouvernementaux sur les zones protégées.
Réduction des espèces envahissantes et invasives	Nombre d'espèces exotiques envahissantes recensées	ONB	Inventaires réguliers des espèces sur le terrain
	Taux de réduction des populations d'espèces invasives	notre-environnement.gouv.fr	- Suivi des programmes de gestion et d'éradication des espèces invasives, - Analyse des rapports des agences environnementales.
Réduction des facteurs de pression sur la biodiversité : arrêt de l'artificialisation de nouvelles surfaces agricoles, naturelles et forestières (ZAN)	Taux d'artificialisation des sols	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Analyse des données d'occupation des sols
	Superficie des terres agricoles, naturelles et forestières préservées	notre-environnement.gouv.fr	Suivi des permis de construire et des projets d'aménagement du territoire
Inversion de la courbe de la perte de la biodiversité	Indice Planète Vivante (Living Planet Index)	WWF	Suivi des populations d'espèces indicatrices
	Tendance des populations d'espèces clés	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Analyse des tendances à long terme des populations animales et végétales
Amélioration des habitats naturels	Surface d'Habitats créés ou protégés (hectares)	AFNOR SPEC	Mesure de la superficie totale des zones naturelles que l'entreprise a contribué à créer ou à protéger, favorisant ainsi la préservation de la faune et de la flore locales

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Évolution des pratiques favorables à la biodiversité	Nombre d'exploitations agricoles adoptant des pratiques agroécologiques	Ministère de l'Agriculture	Enquêtes auprès des agriculteurs
	Superficie des terres gérées durablement	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Analyse des certifications environnementales des exploitations agricoles
Sols en meilleure santé	Indice de qualité des sols (biologique, chimique, physique)	Institut National de la Recherche Agronomique (INRAE)	Analyses de laboratoire des échantillons de sol
	Taux de matière organique dans les sols	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Suivi des indicateurs biologiques du sol
Augmentation de la diversité des espèces	Indice de diversité spécifique (ex. indice de Shannon)	Muséum National d'Histoire Naturelle (MNHN)	Inventaires de la faune et de la flore
	Nombre d'espèces présentes dans un écosystème donné	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Suivi des programmes de conservation des espèces
Amélioration de la santé des sols et des écosystèmes agricoles	Indice de Régénération : évalue les pratiques agroécologiques sur les fermes et leur évolution	Pour une Agriculture du Vivant	- Collecte de données sur les pratiques agricoles, analyses de sol, biodiversité, etc., - Suivi longitudinal pour mesurer les progrès.
Évaluation de l'impact des pratiques agricoles sur la biodiversité	Nombre d'indicateurs clés mesurés sur le terrain et en laboratoire pour évaluer l'impact des pratiques	CrowdFarming	Mesures sur le terrain et en laboratoire de plus de 50 indicateurs clés pour évaluer l'impact des pratiques régénératives sur chaque exploitation agricole
Intégration de la biodiversité dans la stratégie d'entreprise	Utilisation de l'outil EBEvie pour évaluer les interdépendances entre l'entreprise et la biodiversité	BL évolution	- Renseignement d'un questionnaire en ligne, - Suivi d'un rapport d'analyse pour développer une stratégie biodiversité

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Mesure de l'empreinte biodiversité des entreprises	Participation au Lab Capital Naturel pour expérimenter des méthodologies de soutenabilité forte	WWF France	Engagement dans des expérimentations avec le WWF et la Chaire Comptabilité écologique pour adopter de nouveaux outils de gestion orientés vers la préservation du capital naturel
Analyse des impacts des activités sur les facteurs d'érosion de la biodiversité	Recensement des indicateurs dédiés à la biodiversité utilisables par les entreprises	France Stratégie	Participation aux travaux du groupe comptabilité du capital naturel pour identifier et utiliser des indicateurs pertinents

A.5. ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET MATIÈRES PREMIÈRES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Maximiser l'utilisation de matériaux recyclés et réduire les déchets	Taux de circularité des matériaux : proportion de matériaux recyclés ou réutilisés dans le processus de production	Circular Transition Indicators v4.0 (WBCSD)	- Analyse des flux de matériaux entrants et sortants, - Suivi des quantités de matériaux recyclés utilisés dans la production.
Réduction de la consommation de matières premières non renouvelables	Taux de substitution par des matériaux biosourcés	ESRS E5 de la CSRD	Suivi des achats de matériaux biosourcés par rapport aux matériaux traditionnels
Réduction de la consommation de matières vierges dérivées du pétrole	Taux de matières vierges dérivées du pétrole dans la production	Patagonia	- Audit des chaînes d'approvisionnement, - Analyse des données d'achat de matières premières vierges dérivées du pétrole.
Amélioration de la productivité matière	Ratio richesse créé (€) / Matière consommée (kg)	Service des données et études statistiques (SDES)	- Analyse des flux de matière consommée dans les opérations, - Suivi des données financières et opérationnelles.
Augmentation de l'éco-conception des produits	Pourcentage de produits éco-conçus	Service des données et études statistiques (SDES)	- Collecte des informations <i>via</i> les déclarations environnementales des produits (EPD, FDES, PEF, etc.), - Suivi des projets d'éco-conception en développement.

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Allongement de la durée d'usage	Durée de vie moyenne des produits	Service des données et études statistiques (SDES)	- Analyse des garanties produit, - Collecte des retours d'expérience consommateurs, - Données provenant des services après-vente.
Amélioration de la réparabilité des produits	Part des produits réparables	Patagonia	- Analyse des fiches techniques et des plans produits, - Audit des services de réparation.
	Nombre de produits réparés	Patagonia	- Collecte des données de réparation dans les points de vente ou ateliers spécialisés, - Suivi du service client ou des centres de réparation agréés.
Amélioration de la fin de vie des produits	Part des produits réutilisables, compostables à domicile, renouvelables ou recyclables	Patagonia	- Analyse des compositions produits, - Évaluation <i>via</i> des labels ou certifications (Cradle to Cradle, etc.).
Amélioration de la R&D et de l'innovation liées à la circularité	Nombre de brevets liés aux recyclages et aux matières premières secondaires	Service des données et études statistiques (SDES)	- Suivi des dépôts de brevets et des projets de R&D liés à la circularité, - Collecte d'informations dans les rapports d'innovation de l'entreprise.
Contribution à l'écologie industrielle	Inscription dans une démarche d'Écologie industrielle territoriale active (Oui / Non)	Service des données et études statistiques (SDES)	- Identification et suivi des projets collaboratifs au sein de parcs ou clusters industriels, - Enregistrement des accords de partenariats territoriaux.
Améliorer l'efficacité économique tout en réduisant l'impact environnemental	Gains économiques et coûts évités grâce à des pratiques circulaires (€)	Circular Transition Indicators v4.0 (WBCSD)	- Analyse des coûts et des économies associés aux initiatives circulaires, - Suivi des investissements dans des technologies durables.
Réduction du taux de prélèvement pour les ressources non renouvelables	Taux de prélèvement des ressources non renouvelables	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Analyse des données de production et de consommation de ressources
	Ratio de consommation de ressources non renouvelables par unité de production	Agence de la transition écologique (ADEME)	Suivi des rapports environnementaux des entreprises et des industries

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Renoncement aux activités biocides	Nombre d'activités biocides abandonnées	Ministère de la Transition Écologique	Inventaire des pratiques industrielles et agricoles
	Réduction de l'utilisation de produits biocides	Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSES)	Suivi des ventes et de l'utilisation de produits biocides
Substitution par de la matière biosourcée (si la matière est extraite à un rythme compatible avec la vitesse de renouvellement et via un système « d'exploitation » qui soit régénératif)	Pourcentage de matières premières biosourcées utilisées	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Analyse des chaînes d'approvisionnement
	Taux de renouvellement des matières biosourcées	Agence de la transition écologique (ADEME)	Certification des pratiques d'exploitation régénératives
	Évaluation de la durabilité des systèmes d'exploitation régénératifs	Groupe de travail	Suivi des indicateurs de durabilité des matières biosourcées
Augmentation de la part de matières premières issues du réemploi dans la conception des produits	Part des matières issues du réemploi dans le produit vendu (%)	ESRS E5	Suivi des matières premières mobilisées et calcul du ratio matières issues du réemploi sur total des matières
Augmentation du réemploi des produits vendus	Taux de réemploi des produits vendus (%)	ESRS E5	Suivi de la collecte des produits en fin de vie et de leur destination (réemploi, recyclage, déchets)
Développement et soutien des systèmes de production de ressources naturelles qui soient régénératifs, sur leur périmètre propre	Nombre de systèmes de production régénératifs mis en place	Ministère de l'Agriculture	Recensement des initiatives de production régénérative
	Superficie dédiée aux pratiques régénératives	Observatoire National de la Biodiversité (ONB)	Suivi des pratiques agricoles et forestières
	Indicateurs de santé des écosystèmes associés	Groupe de travail	Évaluation de la biodiversité et de la qualité des sols sur les sites concernés
Multiplication et généralisation des systèmes perma-circulaires	Nombre de systèmes perma-circulaires implantés	Groupe de travail	Cartographie des systèmes perma-circulaires
	Superficie couverte par ces systèmes	Groupe de travail	Suivi des performances agronomiques et écologiques
	Productivité et résilience des systèmes perma-circulaires	Groupe de travail	Enquêtes auprès des praticiens et des communautés locales

B. Volet social

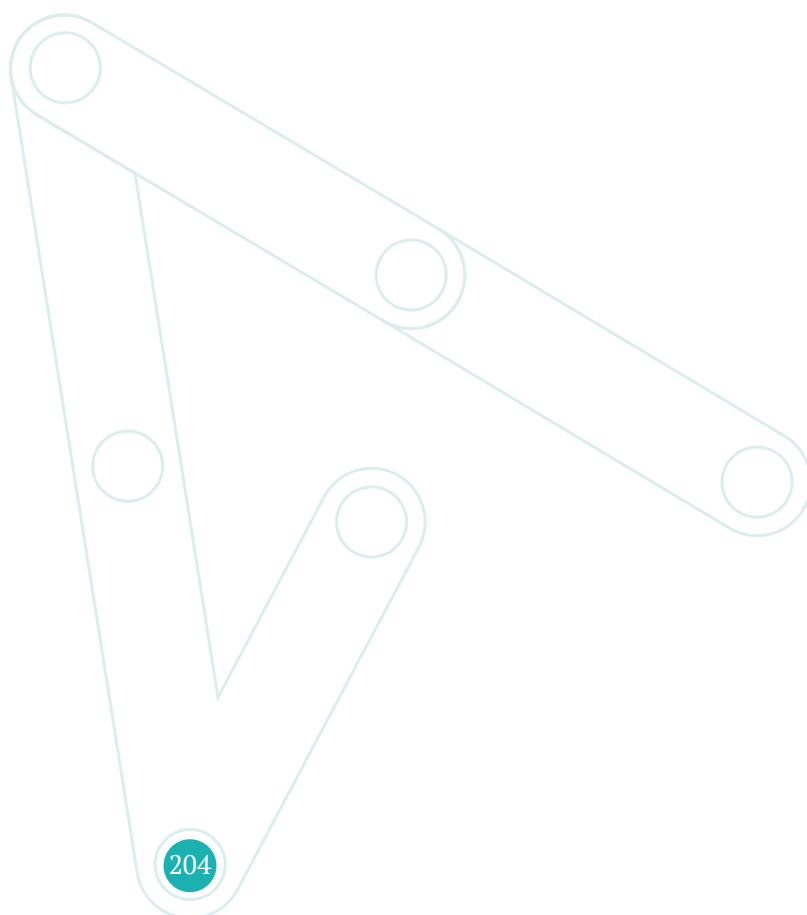
B.1. EFFECTIFS DE L'ORGANISATION

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Amélioration globale du bien-être des employés	Score moyen à l'Indice de Bien-Être de l'OMS (WHO-5)	Organisation Mondiale de la Santé (OMS)	Administration régulière du questionnaire WHO-5 aux employés
Réduction du stress professionnel	Pourcentage de collaborateurs signalant une baisse du stress	Karasek et Theorell (1990)	Administration régulière du questionnaire du modèle de stress aux employés
Renforcement de l'engagement	Taux de turnover	Staw, Bell & Clausen	- Suivi des données de départs volontaires et involontaires, - Analyse comparative avec les benchmarks sectoriels.
Renforcement des capacités relationnelles et de l'intégration sociale	Score au Relational Capability Index (RCI)	Giraud et Renouard (2013)	Évaluation des relations interpersonnelles, de l'intégration dans les réseaux professionnels et de l'engagement civique des employés
Promotion du bien-être soutenable et de la qualité de vie au travail	Indicateur de Bien-Être Soutenable Territorialisé (IBEST) adapté au contexte organisationnel	Ottaviani et al. (2018)	- Adaptation de l'IBEST pour évaluer le bien-être des employés en tenant compte des dimensions pertinentes (par exemple, lien social, satisfaction au travail, équilibre vie professionnelle/vie personnelle), - Collecte de données <i>via</i> des enquêtes internes et des ateliers participatifs.
Développement des compétences et de l'épanouissement professionnel	Pourcentage d'employés ayant bénéficié de formations au développement personnel et professionnel	Kolb (1984)	- Suivi des programmes de formation continue, de mentorat et de coaching, - Évaluation de l'impact de ces programmes sur la progression de carrière et la satisfaction des employés.
Engagement des employés dans des initiatives à impact positif	Nombre d'heures consacrées par les collaborateurs à des projets communautaires ou environnementaux	Putnam (2000)	Suivi des participations des employés à des programmes de bénévolat, de mentorat externe ou à des initiatives environnementales
	Nombre de projets visant l'amélioration des conditions de travail	Groupe de travail	Suivi des investissements dans les infrastructures et politiques de bien-être

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Promotion de la diversité et de l'inclusion	Indice de diversité et d'inclusion basé sur la perception des employés	Cox (1993) GRI	Enquêtes anonymes évaluant le sentiment d'inclusion, le respect de la diversité et l'équité au sein de l'organisation
	Écart de perception d'inclusivité entre les groupes sociaux (hommes/femmes, minorités)	ESRS S1, indicateurs GRI	- Enquêtes de satisfaction différenciées, - Analyse des données démographiques internes.
	Nombre d'initiatives ou d'ateliers sur l'inclusivité et l'équité	Groupe de travail	Suivi des programmes de sensibilisation et de formation
Développement du potentiel humain	Pourcentage d'employés ayant bénéficié de parcours de développement personnel	ESRS S1, politiques de développement RH	Suivi des programmes de formation continue, mentorat, et coaching
	Évaluation de l'évolution des compétences par employé	Groupe de travail	- Entretiens d'évaluation annuels, - Analyse de l'évolution des missions et des promotions.
Impact net positif sur le développement des compétences	Taux de participation à des projets de co-développement ou d'innovation collective	Groupe de travail	Suivi des projets collaboratifs impliquant les collaborateurs
Équilibre vie professionnelle vie personnelle	Satisfaction liée à l'équilibre travail-vie privée	ESRS S1	Enquêtes anonymes sur la satisfaction concernant la gestion des horaires et les congés
Contributions systémiques au développement collectif	Nombre de collaborations inter-équipes et transversales	Groupe de travail	- Analyse des projets transversaux, - Recensement des innovations collaboratives.
Contribution à l'innovation et à la créativité	Nombre de nouvelles idées issues des collaborateurs	Amabile (1996)	Suivi des propositions d'innovation déposées par les collaborateurs
	Nombre de brevets ou d'innovations sociales développées en interne	Groupe de travail	Documentation des résultats des projets d'innovation
Renforcement de l'autonomie et de la capacité d'innovation	Indice d'autonomie décisionnelle	Deci & Ryan (2000)	Administration régulière du questionnaire d'autonomie aux collaborateurs

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Régénération des capacités sociales	Taux d'engagement dans des projets ayant un impact positif sur la communauté	Groupe de travail	Suivi des partenariats avec des associations ou collectivités locales
	Nombre d'heures de formation ou d'actions dédiées à la citoyenneté d'entreprise	ODD	Analyse des formations et actions externes
Accroissement des capacités adaptatives	Taux de participation aux programmes de formation sur les compétences futures (ex. IA, gestion de crise)	Politiques de transformation numérique et de gestion des risques	Suivi des plans de formation en lien avec les transitions technologiques et environnementales
Garantie d'un salaire décent	Proportion d'employés recevant un salaire supérieur au seuil de salaire décent local	Organisation Internationale du Travail (OIT), ESRS S1	Analyse des fiches de paie et des benchmarks salariaux locaux
Garantie d'une rémunération juste (éviter les écarts de salaires)	Ratio entre les salaires les plus hauts et les plus bas	Indicateurs GRI, ESRS S1	Analyse interne des écarts de rémunération
Développement des compétences, talents et du potentiel personnel	Pourcentage d'employés bénéficiant de parcours de développement personnalisé	ESRS S1, Kolb (1984)	Suivi des formations, mentorat et coaching
Développement des compétences appliquées en régénération	Nombre de formations suivies	AFNOR SPEC	Suivi des programmes de formation
	Taux d'application des compétences acquises (%)	AFNOR SPEC	Enquête auprès des collaborateurs et évaluation des compétences acquises et de leur mise en œuvre
Amélioration de l'autonomie	Score d'autonomie au travail	Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)	Enquêtes sur l'autonomie décisionnelle
Amélioration de l'intelligence émotionnelle	Score d'intelligence émotionnelle	Modèle de Mayer & Salovey (1997)	Évaluation par auto-questionnaires et retours de pairs
Évolution des modes de pensée en faveur de comportements régénératifs	Participation à des programmes de sensibilisation	Approches systémiques inspirées de Meadows (2008)	Suivi des programmes de formation aux principes régénératifs

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Développement du sens au travail	Taux de satisfaction lié au sens du travail	Références QVT, ESRS S1	Enquêtes internes
Développement du sentiment de fierté et de réalisation personnelle	Score de fierté d'appartenance	Études sur le bien-être organisationnel	Analyse des retours d'expérience des collaborateurs
Développement du sentiment d'appartenance	Indice de sentiment d'appartenance organisationnelle	Herbert (2020)	Enquêtes sur l'appartenance
Amélioration de la sécurité et de l'intégrité physique et mentale	Taux d'incidents liés à la sécurité	Normes ISO 45001	Suivi des incidents de sécurité et des arrêts maladie
Développement de l'équité et de l'inclusion	Score de perception de l'équité	Cox (1993), GRI	Enquêtes sur la diversité et l'inclusion
Garantie d'un égal accès aux opportunités de développement	Indice d'égalité des chances	FTSE	Suivi des programmes de développement
Restauration de la capacité à valoriser l'altérité	Mesure qualitative de la valorisation des différences	Théories sur l'altérité (Bhabha, 1994)	Enquêtes et ateliers participatifs



B.2. TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Garantie d'un salaire décent pour les travailleurs de la chaîne de valeur	Pourcentage de fournisseurs assurant un salaire décent à leurs employés	IRIS+ESRS S2	- Audits sociaux auprès des fournisseurs, - Analyse des rapports de rémunération.
Juste partage de la valeur créée	Ratio de répartition des bénéfices entre les différents maillons de la chaîne de valeur	Normes GRI, IRIS+, ESRS S2	Suivi des accords contractuels et financiers
Garantie de conditions de travail dignes et sécurisées	Taux d'incidents liés à la sécurité du travail	GRI 403-9, IRIS+, SASB	Rapports de conformité santé et sécurité des fournisseurs
Encouragement de la réalisation personnelle dans les relations de travail	Taux d'accès à des programmes de développement personnel et professionnel	ESRS S1, GRI 404-1	Suivi des parcours professionnels des employés des fournisseurs
Amélioration du potentiel humain (capabilités)	Évaluation des capacités développées au sein de la chaîne de valeur	Cadre des capacités d'Amartya Sen, IRIS+	Évaluation qualitative et quantitative par audits et enquêtes
Développement et généralisation de relations de long terme	Durée moyenne des relations contractuelles avec les fournisseurs	B-Corp	Suivi des contrats et des relations commerciales
Évitement du lien de dépendance économique	Pourcentage de fournisseurs dépendant à plus de 30% de l'entreprise	Groupe de travail	Analyse des sources de revenus des fournisseurs
Soutien à l'adoption de pratiques régénératives par les acteurs de la filière	Nombre de fournisseurs ayant mis en œuvre des pratiques régénératives	Groupe de travail	Rapports environnementaux et sociaux des fournisseurs
Développement de relations de collaboration ou coalition avec les acteurs de la filière	Nombre d'initiatives collaboratives au sein de la filière	AFNOR SPEC	Recensement des projets collaboratifs
Valorisation des organisations vertueuses dans les critères de collaboration	Existence de critères RSE dans les politiques d'achats	GRI	Analyse des appels d'offres et des contrats
Augmentation de la transparence sur l'ensemble de la chaîne de valeur	Taux de fournisseurs audités ou certifiés sur les pratiques ESG	GRI 308-1, EcoVadis	Audits externes et rapports ESG
Mise en œuvre d'un modèle économique favorisant la convergence d'intérêts	Existence de mécanismes de partage des risques et bénéfices	Groupe de travail	Analyse des mécanismes contractuels

B.3. COMMUNAUTÉS TOUCHÉES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Augmentation du nombre de personnes touchées au sein des communautés	Nombre de personnes ayant bénéficié d'un produit ou d'un service au sein du groupe de parties prenantes cible, au-delà des clients directs de l'organisation	IRIS+	Enquêtes auprès des communautés locales
Amélioration des conditions de vie locales	Score de développement humain (accès à l'éducation, santé, emploi)	PNUD	Enquêtes auprès des communautés locales
Accès amélioré aux infrastructures essentielles (eau, énergie, santé)	Nombre de personnes bénéficiant d'un meilleur accès aux infrastructures	IRIS+	Suivi des projets d'investissement communautaire
Renforcement de l'autonomie économique des communautés	Taux de création d'emplois locaux	OCDE	Rapports à propos des activités économiques locales
Développement des compétences des membres de la communauté	Nombre de programmes de formation accessibles	ESRS S3	Suivi des programmes éducatifs
Accès équitable aux ressources naturelles	Pourcentage de ménages disposant d'un accès amélioré aux ressources (eau, terre, énergie)	ODD 6, ODD 7	Enquêtes auprès des ménages
Renforcement des relations de coopération au sein des communautés	Nombre de projets collaboratifs ou d'initiatives locales	ESRS S3	Recensement des projets collaboratifs
Renforcement du maillage territorial et des synergies économiques locales	Dépenses réalisées pour des contributions à des projets territoriaux (€)	ESRS S3, ODD 11.3 et ODD 17.17	Suivi des dépenses (OPEX) et investissements (CAPEX) mobilisés dans des projets de territoires (à moins de 200 km des établissements de l'entreprise)
	Nombre de collaborateurs investis dans des projets territoriaux	ESRS S3, ODD 11.3 et ODD 17.17	Enquête collaborateurs
Augmentation du sentiment de confiance entre les parties prenantes	Score de confiance mesuré par enquêtes	Groupe de travail	Enquêtes qualitatives et quantitatives
Garantie du respect des droits humains	Nombre de plaintes ou incidents liés aux droits humains	GRI 411-1, ESRS S3	Suivi des mécanismes de plainte

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Accès à la justice et aux recours	Nombre de recours accessibles ou utilisés	IRIS+	Rapports des systèmes de recours
Amélioration de la sécurité sanitaire et environnementale	Taux de réduction des incidents liés à la pollution ou aux risques industriels	GRI 403-7, ODD 3	Suivi des incidents environnementaux et sanitaires
Accès amélioré aux services de santé	Nombre de bénéficiaires des services de santé	ODD 3, IRIS+	Rapports des services de santé locaux
Préservation du patrimoine culturel	Nombre de sites ou pratiques culturelles protégés	Convention UNESCO, GRI 304-1	Suivi des projets culturels
Promotion de la diversité culturelle	Nombre de programmes culturels organisés	IRIS+, ODD 11	Recensement des initiatives culturelles
Réduction des risques négatifs sur les communautés locales	Nombre et gravité des incidents liés à la pollution ou à la dégradation de la biodiversité	GRI 306-3, IRIS+	Rapports d'incidents environnementaux
Réduction de l'accaparement des ressources	Volume d'eau ou de terres mobilisées pour les activités industrielles	GRI 303-3, ODD 6 et 15	Suivi des données sur l'utilisation des ressources naturelles
Soutien des besoins d'adaptation aux vulnérabilités du territoire	Nombre de projets d'adaptation mis en œuvre (ex : protection contre les inondations, renforcement des infrastructures)	ESRS S3, ODD 13, IRIS+	Suivi des projets d'adaptation au changement climatique
Soutien des publics les plus vulnérables	Nombre de bénéficiaires de programmes de soutien aux populations vulnérables	IRIS+, GRI 413	Enquêtes et rapports des programmes de soutien
Augmentation de la redistribution de la valeur	Pourcentage de la valeur redistribuée sous forme d'investissements locaux	Groupe de travail	Analyse des flux financiers et des investissements communautaires
Développement des capacités	Évaluation des améliorations des capacités humaines	Amartya Sen (capabilities approach), IRIS+	Enquêtes sur le développement des compétences et de l'autonomie
Renforcement de l'attractivité et de la dynamique économique des territoires	Taux de croissance des investissements locaux	IRIS+	Suivi des flux d'investissements externes et des créations d'entreprises
Dynamisation de l'économie locale	Nombre d'emplois créés localement	IRIS+, ESRS S3	Rapports économiques locaux

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Développement des dynamiques citoyennes	Nombre de projets impliquant la participation citoyenne	ODD 16.7, IRIS+	Suivi des projets participatifs
Développement de l'engagement sociétal de l'entreprise	Nombre d'initiatives RSE à impact territorial	ESRS S3, GRI 413	Recensement des initiatives et partenariats locaux
Développement de liens de coopération territoriale	Nombre de partenariats stratégiques entre acteurs territoriaux	Groupe de travail	Suivi des collaborations entre entreprises, collectivités et associations

B.4. CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Amélioration de la sécurité des produits	Nombre d'incidents liés à la sécurité ou à la conformité des produits	GRI 416-2, IRIS+	- Suivi des plaintes et incidents clients, - Audits qualité.
Amélioration de la qualité perçue des produits et services	Score de satisfaction client	Indicateurs NPS (Net Promoter Score), ESRS S4	- Enquêtes de satisfaction, - Analyse des retours d'expérience.
Accroissement de la transparence sur la composition des produits	Pourcentage de produits dont la composition est déclarée de manière transparente	GRI 417-1, IRIS+	- Suivi des déclarations produits, - Vérification documentaire.
Réduction des risques sanitaires liés aux produits	Taux d'utilisation de substances controversées ou dangereuses	Réglementations locales (REACH, normes ISO), GRI 416	Audits internes sur les substances utilisées
Contribution à l'amélioration de la santé des consommateurs	Nombre de produits ou services améliorant le bien-être (alimentation saine, réduction de stress, etc.)	IRIS+, ESRS S4	- Analyse des gammes de produits, - Enquêtes sur la perception du bien-être.
Développement d'une relation de confiance avec les clients	Score de confiance mesuré <i>via</i> des enquêtes	Indicateurs relation client (NPS, CSAT)	- Suivi des retours clients, - Entretiens qualitatifs.

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Amélioration de l'accessibilité des produits et services	Pourcentage de produits ou services adaptés à des publics vulnérables (handicap, précarité)	ODD 10	- Recensement des produits inclusifs, - Suivi des initiatives d'accessibilité.
Réduction des inégalités d'accès aux services	Nombre de bénéficiaires issus de groupes défavorisés	IRIS+	- Enquêtes de satisfaction spécifiques, - Suivi des ventes et abonnements.
Sensibilisation à une consommation responsable	Nombre de campagnes ou d'actions de sensibilisation réalisées	ESRS S4, ODD 12	Recensement des campagnes de communication
Augmentation de la part des produits éco-conçus	Pourcentage de produits certifiés ou labellisés (écolabels, labels biologiques, etc.)	GRI 301-3, IRIS+	Suivi des certifications et labels
Développement de la co-crédation avec les consommateurs	Nombre de projets de co-conception ou d'innovation participative	IRIS+	- Suivi des projets collaboratifs, - Analyse des retours et contributions.
Encouragement des retours d'expérience et des avis	Nombre de retours d'expérience collectés	Groupe de travail	- Plateformes de feedback, - Rapports annuels de satisfaction.
Influence positive sur les comportements de consommation	Taux de changement de pratiques de consommation (réduction du gaspillage, recyclage, etc.)	ESRS S4, ODD 12	- Enquêtes consommateurs, - Études longitudinales.
Respect des données personnelles	Nombre d'incidents de violation de la confidentialité	GRI 418-1, RGPD	- Suivi des incidents de sécurité, - Audits RGPD.
Renoncement aux produits et services dangereux pour la santé	Pourcentage de produits sans substances dangereuses ou controversées	GRI 416-2, IRIS+	- Audits internes, - Rapports produits.
Développement de l'inclusion sociale des personnes vulnérables	Nombre de produits ou services conçus spécifiquement pour réduire l'isolement social	ESRS S4, ODD 10, IRIS+	- Suivi des projets inclusifs, - Enquêtes auprès des bénéficiaires.
Amélioration de la santé (physique/mentale) à travers les produits ou services	Nombre d'utilisateurs rapportant une amélioration de leur bien-être	IRIS+ GRI 416	Enquêtes post-utilisation

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Soutien des publics les plus vulnérables	Pourcentage de services ciblant les publics vulnérables	IRIS+, ESRS S3	- Suivi des programmes d'accompagnement, - Données de performance sociale.
Juste partage de la valeur avec le client	Existence de mécanismes de partage des gains d'efficacité (Oui / Non)	ESRS S3	- Analyse des contrats de services, - Suivi des politiques tarifaires.
Développement de l'appropriation des modèles centrés sur l'usage (comme les modèles serviciels par exemple)	Taux d'adoption des modèles centrés sur l'usage ou la fonctionnalité	IRIS+	- Suivi des contrats de location ou services, - Enquêtes clients.
Changement des imaginaires, sobriété devenue désirable	Nombre de campagnes ou actions valorisant des modes de consommation plus sobres	ESRS S3, ODD 12	- Analyse des campagnes marketing, - Études de perception.
	Part des personnes touchées déclarant avoir fait évoluer leur perception	ODD 12	- Analyse des campagnes marketing, - Études de perception.
Systématisation de la transparence sur la décomposition du prix et sa répartition	Pourcentage de produits avec décomposition des coûts affichée	GRI 417-1	- Suivi des politiques de transparence tarifaire, - Enquêtes sur la perception des clients.
Augmentation de la transparence sur l'origine et la qualité des produits	Pourcentage de produits avec traçabilité complète (origine, qualité)	GRI 308-1, ESRS E1	- Analyse des déclarations des produits, - Audits de traçabilité.

C. Volet Gouvernance

C.1. CONDUITE DES AFFAIRES

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Inclusion des parties prenantes locales dans les prises de décision	Pourcentage de projets incluant des consultations multi-acteurs	ESRS G1, GRI 2-12	Recensement des processus de consultation
Meilleure implication des parties prenantes dans la gouvernance	Nombre de consultations et d'interactions formelles avec les parties prenantes	ESRS G1, GRI 2-12	Recensement des consultations et dialogues
Promotion d'une gouvernance participative	Nombre de parties prenantes engagées dans les instances de gouvernance	AFNOR SPEC	- Recensement des parties prenantes, - Analyse des comptes rendus des réunions stratégiques.
Prise en compte de la nature comme une partie prenante	Existence d'instances ou de représentants pour la nature dans les décisions stratégiques (Oui / Non)	AFNOR SPEC	Analyse des statuts et instances de gouvernance
Mise en place de comités consultatifs permanents	Nombre de comités impliquant les parties prenantes externes	GRI 2-12	Analyse de la composition des comités
Ouverture de la prise de décision	Nombre de décisions prises en collaboration avec les parties prenantes	ISO 26000, IRIS+	Analyse des processus décisionnels
Augmentation de la diversité dans les organes de gouvernance	Pourcentage de membres issus de groupes sous-représentés	ESRS G1	Suivi des données démographiques internes
Adaptation continue des pratiques de gouvernance en fonction des évolutions territoriales	Nombre de révisions des politiques internes en lien avec les changements contextuels	Normes ISO 26000	Suivi des mises à jour des politiques
Prise en compte conjointe des dimensions financières, sociales et environnementales	Publication d'un rapport intégré (Oui / Non)	Normes IIRC, ESRS G1	Suivi des publications de rapports annuels
Intégration d'objectifs extra-financiers dans la stratégie	Pourcentage d'objectifs environnementaux et sociaux définis dans les plans d'action	ESRS G1	Analyse des plans stratégiques et tableaux de bord
Adoption de principes éthiques visant des impacts positifs nets	Existence d'une charte éthique intégrant les principes de régénération (Oui / Non)	Groupe de travail	Suivi des engagements et actions éthiques

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Communication claire sur les processus de décision	Publication trimestrielle des décisions stratégiques (Oui / Non)	GRI 2-3, ESRS G1	- Audit des pratiques de communication, - Suivi des publications accessibles au public.
Amélioration de la transparence sur les impacts, risques et opportunités	Publication d'une analyse de double matérialité (Oui / Non)	ESRS 2	- Publication de rapports extra-financiers, - Audit des pratiques de reporting.
Transparence sur la répartition de la valeur créée	Présentation des détails sur la structure de coût et la répartition des bénéfices (Oui / Non)	Groupe de travail	Analyse des contrats commerciaux et rapports financiers
Augmentation de la part des bénéfices redistribués aux parties prenantes	Pourcentage des bénéfices reversés aux parties prenantes par catégorie (%) (actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, communautés locales)	ESRS G1, ODD 8.5	Analyse des flux économiques et suivi des politiques de rémunération
Ouverture du capital aux salariés	Pourcentage d'actions ou d'investissements détenus par les collaborateurs	ESRS G1	Suivi des politiques de participation capitalistique
Soutien à l'adoption de pratiques régénératives dans la chaîne de valeur	Nombre de fournisseurs ou partenaires ayant été accompagnés dans l'adoption des pratiques durables	GRI 308-2, ESRS S2	- Suivi des audits fournisseurs, - Analyse des initiatives de la filière.
Coopération intersectorielle	Nombre de projets collaboratifs ou de coalitions sectorielles	Groupe de travail	- Suivi des projets partenariaux, - Recensement des conventions ou accords de coopération.
Dynamique d'innovation	Taux d'intégration de pratiques régénératives dans les innovations sociales et environnementales	Groupe de travail	- Suivi des initiatives d'innovation, - Analyse des dossiers de R&D et de projets stratégiques.
Influence positive externe	Nombre de contributions à des politiques publiques ou à des communs environnementaux	B-Corp	- Recensement des contributions, - Analyse des partenariats avec des organismes publics.
Leadership régénératif	Formation des dirigeants et managers aux principes de l'économie régénérative	AFNOR SPEC	Suivi des formations en management régénératif

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Intégration des objectifs de régénération dans les fiches de poste	Nombre de fiches de poste incluant des objectifs environnementaux ou sociaux	ESRS G1	Analyse des fiches de poste et plans d'action
Augmentation du nombre de travaux mis en open source	Pourcentage de publications ou ressources diffusées en open source	Groupe de travail	- Suivi des publications open source, - Recensement des collaborations externes.

C.2. MODÈLE ÉCONOMIQUE

Effets attendus	Indicateurs	Source de l'indicateur	Modalités de collecte
Intégration des objectifs de régénération dans les fiches de poste	Nombre de fiches de poste incluant des objectifs environnementaux ou sociaux	ESRS G1	Analyse des fiches de poste et plans d'action
Réduction de l'intensité matérielle et énergétique du PIB	Intensité énergétique (MJ/€ de CA)	B-Corp	- Calcul des consommations énergétiques, ramenées en mégajoules (MJ), - Calcul du ratio total MJ / chiffre d'affaires
Augmentation du taux de valorisation des coproduits	Part des coproduits valorisés sur le total des déchets générés (%)	ADEME	- Suivi des flux de matières, - Analyse des chaînes d'approvisionnement.

PARTIE 4

Recommandations

- > 1. Recommandations à destination des entreprises
- > 2. Recommandations à destination des acteurs publics, à l'échelle nationale
- > 3. Recommandations à destination des acteurs publics, à l'échelle territoriale

1. Recommandations à destination des entreprises

Chapitre 1 : Engager l'entreprise dans la bascule régénérative



RECOMMANDATION 1 : ENGAGER LES DIRIGEANTS ET LE TOP MANAGEMENT COMME MOTEUR DE LA TRANSITION RÉGÉNÉRATIVE

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le top management joue un rôle central dans la stratégie et les orientations d'une entreprise. Si les dirigeants sont de plus en plus sensibilisés aux principes de RSE, ils le sont moins fréquemment sur les notions d'économie régénérative.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Organiser des séminaires immersifs pour le top management

Former les dirigeants aux principes de l'économie régénérative, notamment en :

- Proposant des sessions immersives sur le terrain : des visites de sites, des échanges avec des communautés impactées, etc.
- Intégrant des ateliers interactifs, tels que les Fresques du Climat ou Fresques de l'économie régénérative ou des simulations pour sensibiliser aux enjeux de la régénération.

2 Élaborer des modules pédagogiques illustrant comment le régénératif peut renforcer la résilience et la compétitivité de l'entreprise :

- Utiliser des études de cas d'entreprises ayant adopté des stratégies à visée régénératives réussies (cf. les travaux de l'association GenACT, les conférences proposées par les membres du Regen Ecosystem).
- Mettre en place des groupes de réflexion réguliers au sein du comité exécutif, animés par des experts ou des facilitateurs, notamment pour encourager des discussions sur les dilemmes liés à la transition et sur les opportunités économiques et sociétales qu'elle offre.

3 Impliquer le top management dans la co-construction des objectifs régénératifs :

- Associer les dirigeants à l'élaboration des feuilles de route et engagements régénératifs et les associer dans leur suivi et mise en œuvre.
- Intégrer ces engagements dans les rapports annuels et les communications institutionnelles.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- L'engagement des dirigeants de Patagonia ou Unilever dans la stratégie régénérative de leur entreprise.
- Les programmes tels que la Convention des Entreprises pour le Climat visant la prise de conscience, l'immersion et l'engagement personnel des dirigeants.

> Méthodologies et outils :

- Les Fresques thématiques (Climat, Biodiversité, Économie circulaire, Économie régénérative, Entreprise régénérative) pour une sensibilisation interactive.
- Les cadres des Objectifs de Développement Durable (ODD), de la CSRD et du Donut pour aligner les engagements sur des priorités globales,
- Les MOOC (ex : MOOC du C3D « Comprendre la crise écologique pour réinventer l'entreprise »).



RECOMMANDATION N°2 : QUESTIONNER LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE ET SA CRÉATION DE VALEUR, EN LIEN AVEC SON ÉCOSYSTÈME

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

L'étape fondamentale pour positionner une entreprise dans une visée régénérative consiste à **redéfinir ce qui constitue la raison d'être de l'organisation**, en dépassant les paradigmes basés exclusivement sur les bénéfices financiers. Dans une économie régénérative, la valeur ne se limite pas aux résultats économiques, mais inclut également les impacts positifs sur le capital naturel, social, humain et culturel.

L'inscription de l'entreprise dans une visée régénérative commence par l'identification et la reconnaissance de ces autres valeurs. Cela permet à l'entreprise de prendre conscience du **rôle** qu'elle occupe dans son écosystème, des **dépendances** qu'elle a vis-à-vis de ce dernier et des **pressions** qu'elle exerce dessus. Cela implique pour l'entreprise de mener cet exercice en incluant ses parties prenantes internes et externes²⁰⁰.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

- 1 **Identifier ce qui est important pour l'entreprise, selon une logique de « double-matérialité » :**
 - Identifier ce qui a du sens (histoire, culture, valeurs) pour l'entreprise, sa singularité.
 - Identifier les valeurs non lucratives qui comptent pour l'entreprise.
 - Identifier les interdépendances (exemple : utilisation du vivant, humain et non humain, dans les processus de production).
- 2 **Analyser l'impact de l'entreprise sur les systèmes vivants :**
 - Analyser l'impact de l'entreprise à l'aune des limites planétaires et du plancher social (Donut) ou des normes ESRS de la directive CSRD pour comprendre les effets de l'entreprise sur son écosystème.
- 3 **Définir une trajectoire de l'entreprise (certification, statut de société à mission, etc.) :**
 - Intégrer l'ambition régénérative dans la raison d'être de l'entreprise ; lui donner un rôle de boussole de la conduite des activités vers un « avenir souhaitable ».

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

- > **Exemples inspirants :**
 - Les exemples des sociétés à mission et le réseau « Communauté des sociétés à mission » : la Loi PACTE²⁰¹ instaure la possibilité pour les entreprises de se saisir de l'outil de la raison d'être pour engager une réflexion sur les enjeux sociaux et environnementaux.
- > **Cadres méthodologiques :**
 - **La méthode de la permaentreprise** : la permaentreprise est un modèle économique qui prend en compte au même niveau la dimension humaine, environnementale et économique²⁰².
 - La méthode de la « raison d'être à visée régénérative » développée par Lumiä.
 - La méthodologie proposée par les parcours CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) qui accompagne la formulation d'une raison d'être alignée avec une économie régénérative (cf. les feuilles de routes des alumni des CEC).
 - **Le référentiel B Corp** : B Corp est un label international qui propose un diagnostic, encadré par un système d'audit, autour de cinq dimensions (gouvernance, collaborateurs, communautés locales, environnement, clients) analysant le rapport de l'entreprise avec sa chaîne de valeur et les parties prenantes situées hors de son périmètre propre.
 - **La méthode de la double-matérialité** : inhérent à la mise en conformité avec la directive CSRD,

200. Cf. Recommandation n°6 sur l'ouverture de la gouvernance.

201. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

202. Cf. Partie 1 de ce rapport.

cet outil permet d'identifier les impacts de l'écosystème sur l'entreprise et réciproquement.
- **Les méthodes de comptabilité CARE et LIFTS**²⁰³.

RECOMMANDATION N°3 : SE DOTER D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE AVEC ET POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES



■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

La compréhension et la prise en compte de la dette écologique et sociale des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, sont essentielles pour mieux structurer une feuille de route à visée régénérative.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Comprendre et faire comprendre les enjeux :

- Évaluer l'empreinte écologique et sociale de l'organisation pour identifier les leviers d'actions (en s'appuyant sur des outils comme la double-matérialité, l'empreinte environnementale et biodiversité, etc.).
- Engager les parties prenantes : internes, mais aussi externes (fournisseurs, clients, communautés locales) pour assurer une compréhension collective des enjeux et des objectifs de la démarche.

2 Embarquer les dirigeants en favorisant le partage entre pairs :

- Échanger avec des pairs pour identifier divers leviers moteurs de transformation de l'organisation vers un modèle régénératif (réseaux des CEC, par exemple).

3 Construire la feuille de route en impliquant les parties prenantes :

- Embarquer les équipes internes sur l'ensemble des niveaux de l'entreprise en identifiant clairement les rôles spécifiques à chacun (les équipes dirigeantes, les équipes métiers, etc.).

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- Les feuilles de routes des membres des différentes Conventions des entreprises pour le climat (CEC)²⁰⁴.

> Cadre méthodologique :

- Le cadre proposé par l'AFNOR Spec, permettant aux entreprises de se positionner sur la visée régénérative en identifiant leurs freins et leviers.
- L'étude Lumiâ consacrée à l'entreprise à visée régénérative, disponible en opensource

> Ressources pratiques :

D'autres dispositifs existent pour s'acculturer et acculturer ses équipes au sujet de la régénération et des pratiques régénératives :

- Ateliers d'acculturation : Fresque de l'économie régénératrice ; Fresque de l'entreprise régénérative.
- Parcours de formation : Butterfly (Lumiâ, 10 heures de formation étalées sur 8 semaines) et parcours de formation proposés par les membres du Regen Ecosystem.

203. Idem.

204. Cf. liste des différentes CEC et nombre d'entreprises ayant suivi les parcours.



RECOMMANDATION N°4 : ÉVALUER L'IMPACT « RÉGÉNÉRATIF » POUR MIEUX PILOTER SON ACTIVITÉ

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les entreprises ont besoin de s'approprier de nouveaux outils de pilotage pour considérer les effets non financiers générés par leurs activités.

L'évaluation d'impact liée à la réduction des externalités négatives à un seuil incompressible permet à l'entreprise d'**objectiver sa contribution à une économie régénérative et de prouver les impacts positifs qui en résultent.**

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Se doter d'une méthode permettant de suivre les critères de performance extra-financiers :

- Utiliser le référentiel d'indicateurs construit dans le cadre de ce groupe de travail.
- Mettre en place une comptabilité triple-capital avec les méthodes CARE ou LITFS²⁰⁵.

2 Inclure les équipes dans la construction et/ou le déploiement de l'outil :

- Organiser des temps de co-construction : aligner les équipes autour des indicateurs de performance à mettre en place.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- Les travaux du groupe de travail « mesure d'impact » de la Communauté du Conseil à visée régénérative²⁰⁶.
- L'outil Environmental Profit & Loss (EP&L) développé par Kering, permettant d'évaluer les impacts environnementaux des activités.
- La « performance plurielle » mise en place par Veolia.
- Les méthodes CARE et LITFS.



RECOMMANDATION N°5 : ENGAGER UNE PARTIE DES RÉSULTATS FINANCIERS DE L'ENTREPRISE AU PROFIT DE L'HUMAIN ET DE LA PLANÈTE

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

Engager une part des résultats financiers à destination d'initiatives vertueuses représente un levier dans le financement des transitions socio-écologiques durables.

Pour contribuer au développement d'une économie régénérative, les montants engagés doivent être proportionnels aux rendements générés par l'activité de l'entreprise.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Allouer une part des résultats financiers à des actions régénératives :

- Fixer un pourcentage des résultats nets annuels à consacrer à des projets ayant un impact positif mesurable sur l'environnement et les communautés.
- Mettre en place des fonds dédiés, tels que des fonds de régénération écologique, de soutien social ou de transition énergétique.

205. Outils comptables aidant les entreprises à s'inscrire dans un système socio-environnemental durable et à assurer la soutenabilité de leurs activités.

206. https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/06/Parcours-Consulting-2023_Charte_compressed.pdf

2 Créer des mécanismes de gouvernance pour orienter ces investissements :

- Former un comité composé de parties prenantes internes et externes pour sélectionner, suivre et évaluer les projets financés.
- S'assurer que les décisions reflètent les priorités des territoires d'intervention.

3 Collaborer avec des collectivités, ONG, entreprises sociales et start-ups locales pour maximiser l'impact des financements :

- S'assurer que les décisions reflètent les besoins spécifiques de ces acteurs.

4 Communiquer sur l'impact des engagements financiers :

- Publier un rapport annuel détaillant les montants investis, les projets soutenus et leurs résultats sur le terrain.
- Intégrer ces informations dans les rapports extra-financiers.

5 Adopter une vision de réciprocité sur le long terme :

- Évaluer régulièrement les effets des investissements pour ajuster les priorités.
- Ajuster les engagements financiers en fonction des résultats obtenus et des besoins émergents.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- L'initiative 1% pour la Planète co-fondée par Patagonia : contribution d'au moins 1% du chiffre d'affaires annuel des entreprises partenaires vers des associations de protection de l'environnement.
- L'entreprise Amarenco, partenaire de l'initiative 4 pour 1 000 : lancée par la France lors de la COP21 en 2015 en faveur du développement d'actions sur le stockage du carbone dans les sols.



Chapitre 2 : Faire évoluer la gouvernance pour engager l'ensemble de son écosystème vers le régénératif



RECOMMANDATION N°6 : IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES, INTERNES ET EXTERNES, DE L'ENTREPRISE

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

L'implication des parties prenantes de différents niveaux (collaborateurs, communautés locales, acteurs publics territoriaux, mais aussi acteurs concurrents de la filière économique) est un levier clé mis en avant par l'IPBES (le « GIEC de la biodiversité »).

Dans un rapport de décembre 2024²⁰⁷ mettant en évidence les interconnexions entre les différentes crises (biodiversité, eau, alimentation, santé et changement climatique), l'IPBES préconise de nouvelles formes de gouvernance, plus inclusives et à l'écoute des besoins propres aux territoires pour réussir la transition vers une économie durable.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

① Identifier ses parties prenantes, leurs besoins et leurs intérêts :

- Cartographier les parties prenantes, internes et externes (identifier les interactions entre les parties prenantes et les écosystèmes touchés).
- Associer les collaborateurs à l'identification des parties prenantes externes à l'entreprise.

② Communiquer de manière transparente au travers d'un reporting.

③ Impliquer les parties prenantes dans les instances de prise de décision :

- Intégrer une représentation de parties prenantes clés aux instances stratégiques (Conseil d'administration, Comex, Codir) et à l'échelle du projet (Copil, Coproj).
- Octroyer un droit de vote ou de veto aux parties prenantes pour des décisions les concernant.
- Intégrer des objectifs en lien avec l'intégration des parties prenantes.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- Veolia : création d'un comité des parties prenantes doté d'un rôle de consultation, le comité des « *Critical Friends* » ; diffusion de la méthode « +1 pour une écologie en actions » en open source destinée à guider dans la co-construction.

> Ressources pratiques :

- Publication d'un rapport « Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience » par le Comité 21²⁰⁸.

207. IPBES (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques). (2024), Rapport Nexus.

208. <http://www.comite21.org/docs/dialoguer-avec-ses-parties-prenantes-pour-ameliorer-sa-resilience-comite-21-et-e&h-juin2021.pdf>



RECOMMANDATION N°7 : INTÉGRER LA NATURE COMME PARTIE PRENANTE DE L'ENTREPRISE DANS UNE INSTANCE DE GOUVERNANCE

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

Dans le cadre d'une économie régénérative, la nature doit être reconnue comme une partie prenante de l'entreprise, et non une ressource ou un capital naturel pour l'entreprise.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Créer une instance de gouvernance dédiée à nature :

- Sensibiliser les collaborateurs à la nécessité d'inclure la nature comme partie prenante.
- Établir une représentation de la nature au sein du conseil d'administration, ou des organes de direction, disposant de l'expertise nécessaire pour faire valoir les besoins des écosystèmes naturels (l'aboutissement de cette mesure serait l'octroi d'un droit de vote et d'un droit de veto).
- Intégrer une représentation de la nature à l'échelle des projets (Copil, Coproj).

2 Développer et suivre des indicateurs pour mesurer les résultats de cette représentation :

- Évaluer les impacts sociaux et environnementaux dans toutes les décisions majeures, dans le développement des produits ou la conduite des activités, etc.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples inspirants :

- Norsys :

- La nature est membre du conseil d'administration, représentée par un fonds de dotation qui dispose d'un droit de vote et, pour certaines décisions, de veto. D'autres entreprises ont intégré un fonds pour la nature à leur conseil d'administration (Patagonia, Faith In Nature), mais l'octroi d'un droit de vote comme chez Norsys est une première.
- Création d'un Haut Conseil pour la nature, qui inclut des experts externes et des salariés formés pour représenter la nature dans tous les organes de gouvernance de l'entreprise.



RECOMMANDATION N°8 : METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE ACTIONNAIRE PERMETTANT UN PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE²⁰⁹

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les mécanismes de partage de la valeur sont des leviers clés pour permettre de passer d'une gouvernance au service des financeurs à une **gouvernance au service de la raison d'être et des socio-écosystèmes concernés**, et ce, sur le long terme.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Associer les collaborateurs à la détention de la société :

- Mettre en place un système d'actionnariat salarié : cela permet notamment de renforcer la cohésion et le lien social au sein de l'entreprise, de renforcer le dialogue employeur-salariés, etc.
- Mettre en place une démarche de co-gestion.

2 Garantir la préservation de la raison d'être de l'entreprise à travers la création d'une fondation actionnaire.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

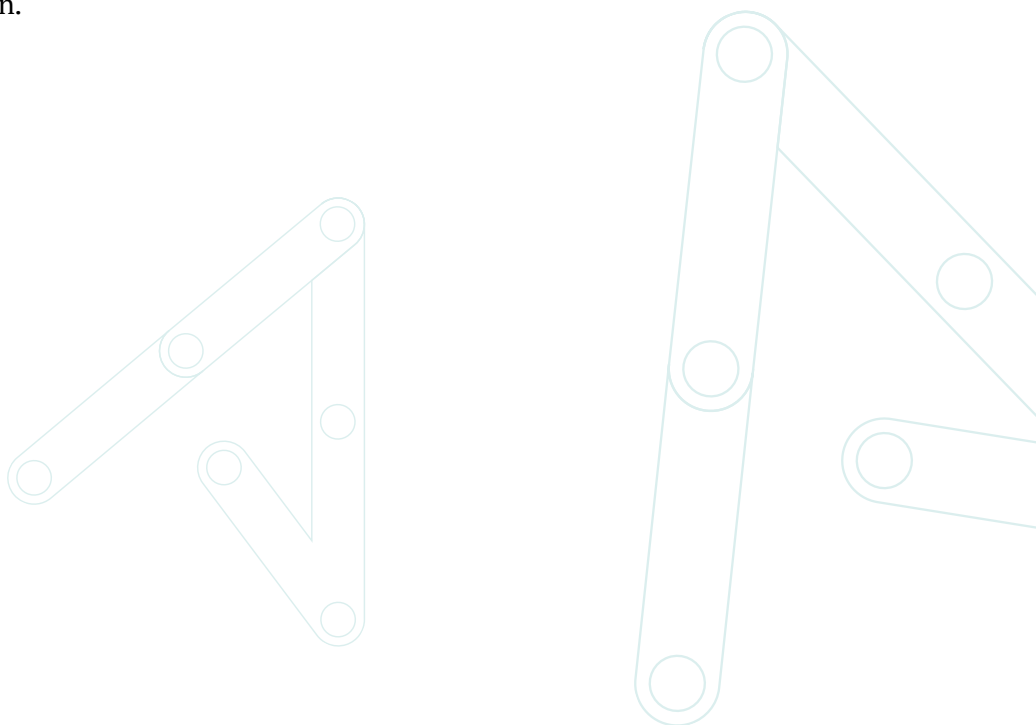
> Des exemples d'entreprises qui ont mis en place une fondation actionnaire :

- Léa Nature :

- En 2021, le dirigeant de la Compagnie Léa Nature, Charles Kloboukoff, a créé le fonds de dotation actionnaire FICUS à qui il transmet progressivement ses actions. Les dividendes des actions détenues par le fonds seront investis au service d'œuvres d'intérêt général.

- Patagonia :

- En 2022, le fondateur Yvon Chouinard transfère 100% du capital de Patagonia à deux entités : le Patagonia Purpose Trust et le Holdfast Collective. Les actions avec droit de vote appartiennent au trust, pour garantir le respect des valeurs de préservation des ressources naturelles. Les dividendes vont à la Holdfast Collective, au profit d'actions de protection de l'environnement, de la biodiversité et des communautés.
- La dissociation des droits de votes et de dividendes est un levier intéressant pour garantir la poursuite du bien commun.



209. Recommandation notamment inspirée de l'étude de V. Brunel et S. Dubreil dans le Livre Blanc : *Entreprises et systèmes vivants : appréhender les approches régénératives* (2023).

Chapitre 3 : Renforcer les moyens internes à l'entreprise pour accompagner la transition opérationnelle vers le régénératif



RECOMMANDATION N°9 : FORMER TOUS LES COLLABORATEURS AU RÉGÉNÉRATIF, EN DÉCLINANT LES SAVOIRS PAR MÉTIER

■ CONTEXTE

La définition d'une raison d'être et d'une feuille de route à visée régénérative sont insuffisantes si elles ne sont pas accompagnées d'un **effort de montée en compétences des collaborateurs** sur la définition de ce qu'est une « visée régénérative » pour l'entreprise et les orientations qu'elle implique pour chaque métier (finance, innovation, RH, marketing, supply chain...).

Des effets sont attendus à plusieurs niveaux :

- **Stratégie** : garantir une stratégie d'entreprise cohérente avec les limites planétaires et le plancher social.
- **Management** : garantir la mise en œuvre des engagements pris dans la feuille de route et développer une culture de leadership régénératif.
- **Opérationnel** : garantir la compréhension par les collaborateurs des principes du régénératif pertinents dans le cadre de leurs activités, pour les décliner de manière quotidienne et en être des ambassadeurs.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

- 1 **Décliner un programme de formation pour l'ensemble des collaborateurs.**
- 2 **Associer les représentants des métiers à la construction des programmes de formation.**
- 3 **Fixer des objectifs de formation adaptés à chaque strate managériale et chaque métier :**
 - Illustrer comment le régénératif peut s'appliquer concrètement dans chaque fonction (logistique, production, finance, marketing, etc.).
 - Intégrer des études de cas et des exemples liés aux activités de l'entreprise.
- 4 **Suivre la montée en compétences :**
 - Dans le quotidien opérationnel, dans l'activité managériale, dans le processus de décision.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

- **Exemples inspirants :**
 - Programmes de formation internes chez Interface ou Danone.
 - Initiatives de sensibilisation massive comme les Fresques adaptées au contexte professionnel.
 - Formations proposées par les membres du Regen Ecosystem
- **Outils pédagogiques :**
 - Plateformes spécialisées en MOOC, comme Coursera ou FUN-MOOC.
 - Simulateurs d'impact pour mesurer les effets des pratiques professionnelles sur les écosystèmes.

10

RECOMMANDATION N°10 : S'APPUYER SUR UN ÉCOSYSTÈME D'INVESTISSEURS POSITIONNÉS SUR LE RÉGÉNÉRATIF

■ CONTEXTE

Le choix des investisseurs est essentiel pour ancrer les entreprises dans une dynamique régénérative. Les investisseurs alignés sur les principes du régénératif **adoptent une vision à long terme**, privilégient la création de valeur extra-financière et soutiennent des projets respectueux des écosystèmes humains et naturels.

Une finance régénérative, telle qu'encouragée par le *Manifeste pour une finance régénérative*²¹⁰ appelle les investisseurs à s'engager sur des principes fondamentaux, notamment :

- **L'alignement avec les limites planétaires et le plancher social** : s'assurer que les entreprises financées respectent les cadres tels que le Donut de Kate Raworth, en limitant la consommation des ressources naturelles tout en favorisant l'inclusion sociale.
- **La création de valeur à long terme** : privilégier des investissements ancrés dans le temps et adaptés aux enjeux des transitions écologique, sociale et économique.
- **La mesure et transparence des impacts** : adopter des cadres standardisés pour évaluer les impacts positifs et négatifs des investissements, comme la comptabilité multi-capitaux ou les référentiels basés sur la double matérialité.
- **La redistribution équitable des bénéfices** : renforcer les modèles économiques favorisant la justice sociale, le partage des surplus économiques et l'accès équitable aux ressources.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

- ➊ **Identifier et structurer un écosystème d'investisseurs régénératifs** :
 - Établir une cartographie des investisseurs alignés sur les principes régénératifs, en s'inspirant des exemples tels que Purpose Evergreen Capital, 2050, ou Quadia.
 - Promouvoir des plateformes collaboratives permettant la mise en relation entre entreprises et investisseurs à impact.
- ➋ **Favoriser des relations financières basées sur la collaboration** :
 - Mettre en place des contrats de financement intégrant des objectifs d'impacts environnementaux, sociaux et économiques.
- ➌ **Créer un label ou un cadre de certification pour les investisseurs régénératifs**²¹¹ :
 - Poursuivre les travaux initiés par l'AFNOR Spec sur l'économie régénérative.
 - Développer un référentiel de labellisation inspiré du référentiel de mesure d'impact élaboré dans le cadre de ce groupe de travail.
 - Inciter les investisseurs à intégrer la double matérialité dans leurs décisions financières, comme préconisé par la directive CSRD.
- ➍ **Instaurer des mécanismes d'incitation publique** :
 - Proposer des avantages fiscaux pour les investisseurs soutenant des entreprises régénératives.

210. Cf. Parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) du Monde Financier de 2023 : <https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2024/09/Manifeste-pour-une-finance-regenerative.pdf>

211. AFNOR SPEC 2315, Économie régénérative. (2024)

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

- **Dans son Livre Blanc**²¹², la BPI liste quelques exemples de fonds privés qui se structurent autour de la visée régénérative : 2050, Purpose Evergreen Capital, Quadia ou encore Partners for a new economy.
- **Plateformes collaboratives** : CDP (Carbon Disclosure Project) pour la transparence des impacts environnementaux, Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) pour les risques liés à la biodiversité.
- **Outils méthodologiques** : Méthode CARE ou LIFTS pour une comptabilité multi-capitaux, cadres d'analyse de la double matérialité comme proposé par la CSRD...



RECOMMANDATION N°11 : DÉVELOPPER DES CONTRATS DE PERFORMANCE RÉGÉNÉRATIVE

■ CONTEXTE

Comme le choix des investisseurs, l'alignement des valeurs et des objectifs doit aussi s'exercer entre l'organisation et ses partenaires de la chaîne de valeur en amont (fournisseurs, sous-traitants, prestataires).

Pour de nombreuses organisations, le **contrôle du respect des engagements** environnementaux et sociaux, y compris du respect de la réglementation, est encore un défi (manque de transparence, difficulté à mettre en place des outils de collecte d'informations, etc.). Le développement de relations de transparence autour des engagements passe par la **sélection des partenaires et leur alignement avec des objectifs régénératifs dès la signature du contrat**.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

➤ Du côté des donneurs d'ordre :

- Définir les « clauses régénératives » du contrat :
 - S'inspirer des contrats de performance environnementale (engageant le fournisseur à améliorer l'empreinte carbone, énergétique, biodiversité, etc. *via* le levier de la conditionnalité de la rémunération à l'atteinte des objectifs fixés) et des contrats à impact²¹³.
 - Intégrer des objectifs de génération d'impact positif.
- Définir les méthodes de mesure des objectifs :
 - Dresser un diagnostic à T0 pour suivre les impacts négatifs et positifs générés.
 - Construire collectivement la manière dont la « performance régénérative » sera évaluée :
 - Mécanisme : intégration d'une prime, intégration d'une sanction selon l'atteinte des objectifs, envisager une supervision par un organisme tiers indépendant.
 - Grille d'indicateurs propre au projet et au territoire.

➤ Du côté des entreprises soumissionnaires :

- Anticiper en adaptant les propositions commerciales aux défis de la visée régénérative :
 - Proposer systématiquement des clauses environnementales et sociales.
 - Proposer un mécanisme de mesure d'impact, dans une visée de génération d'impact positif net.

212. Brunel V., Dubreil S., (2023) *Entreprises et systèmes vivants : appréhender les approches régénératives*. Bpifrance Le Lab.

213. Pour plus d'informations sur les contrats à impact : <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact#>

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

➤ **La méthode de mise en œuvre de la directive CSRD** (reporting autour de la chaîne de valeur).

➤ **Dans l'agriculture :**

- Dans le cadre du collectif « Sols Vivants »²¹⁴, Nestlé et Noriap ont mis au point un contrat pour la fourniture de céréales issues de l'agriculture régénératrice (2019)²¹⁵.

➤ **Dans l'industrie²¹⁶ (gestion des eaux usées et déchets) :**

- Veolia & ville de New York (2012) : rémunération de Veolia calculée selon les gains de performance de gestion et d'assainissement de la ville.

- Suez & ville de Montauban (2021) : rémunération selon l'atteinte des objectifs de réduction des déchets, d'amélioration des taux d'insertion et d'emploi.

➤ **Biodiversité :**

CDC Biodiversité a construit son premier contrat de performance biodiversité (CPB) avec une mesure de l'impact social dans une résidence de Choisy-le-Roi (2015)²¹⁷. CDC Biodiversité a mené, en concertation avec les habitants de la résidence, plusieurs opérations d'aménagement et de gestion des espaces extérieurs (aménagement de prairies, jardins partagés...). Les objectifs sont mesurés par des indicateurs de suivi écologiques (évolution de la biodiversité, sensibilisation des usagers, évolution des dépenses directement et indirectement liées aux espaces extérieurs).



214. Sols Vivants est un programme conduit à l'échelle des territoires qui vise à développer la fertilité naturelle des sols en partenariat avec les agriculteurs et les filières dans les territoires.

215. Noriap Groupe : <https://www.noriap.com/blog/agriculture-regenerative-carbone-contrat-ble-noriap-nestle>

216. Deloitte : <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/risk-advisory/perspectives/contrat-de-performance-environnementale.html>

217. CDC Habitat : <https://groupe-cdc-habitat.com/territoires-et-realizations/realisations/la-biodiversite-au-coeur-dune-experimentation-a-choisy-le-roi/>

2. Recommandations à destination des acteurs publics, à l'échelle nationale



RECOMMANDATION N°12 : FORMER LES HAUTS FONCTIONNAIRES ET MANAGERS DE LA FONCTION PUBLIQUE

■ CONTEXTE ET OBJECTIFS

La fonction publique joue un rôle stratégique dans la transition écologique et sociale, en définissant les politiques publiques, en régulant les activités économiques et en mobilisant les territoires. Cependant, les hauts fonctionnaires et managers publics **manquent souvent d'une formation spécifique aux enjeux systémiques** et aux principes de l'économie régénérative.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

- 1 Intégrer une formation à l'économie régénérative dans les parcours des écoles de service public :**
 - Élaborer des modules dédiés à l'économie régénérative dans les formations initiales des hauts fonctionnaires et cadres publics.
 - Inclure des cours sur la biodiversité, les services écosystémiques et la régénération dans les cursus des grandes écoles de la fonction publique (INSP, CNFPT).
 - Développer des programmes de formation continue pour les cadres en poste.
- 2 Proposer des formations courtes et ciblées sur des thématiques comme l'aménagement durable, la transition énergétique ou la gestion de l'eau :**
 - Utiliser des formats innovants, des fresques participatives, des études de cas ou des immersions sur le terrain.
 - S'appuyer sur des exemples internationaux de politiques publiques régénératives pour inspirer les cadres français.
- 3 Créer des espaces d'échanges inter-institutionnels :**
 - Organiser des séminaires ou colloques réunissant fonctionnaires, chercheurs et acteurs de la société civile pour débattre des enjeux et partager des bonnes pratiques.
 - Mettre en place des plateformes numériques pour faciliter la diffusion des ressources et le dialogue entre les administrations.
- 4 Évaluer l'impact des formations sur la transformation des politiques publiques :**
 - Mettre en place des indicateurs permettant de mesurer la prise en compte des principes régénératifs dans les projets et décisions publiques.
 - Réaliser des enquêtes régulières auprès des participants pour ajuster et améliorer les programmes de formation destinés aux institutionnels.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

- > Exemples inspirants :**
 - Les programmes de formation durable pour fonctionnaires en Allemagne et en Suède.
 - Les initiatives locales en France, comme les formations Climat proposées par l'ADEME.
- > Cadres méthodologiques :**
 - Cadre de la CSRD et du Donut pour structurer les contenus.
- > Ressources pratiques :**
 - Plateformes comme France Stratégie pour des analyses prospectives sur la transition écologique.
 - Guides pédagogiques de l'ADEME et de l'OCDE pour l'intégration des enjeux écologiques dans les politiques publiques.



RECOMMANDATION N°13 : MIEUX ARTICULER LES FONDS DÉDIÉS AU FINANCEMENT DE PRATIQUES « RÉGÉNÉRATIVES »

■ CONTEXTE

Le paysage financier dédié aux pratiques régénératives est fragmenté. Si des fonds dédiés à la biodiversité et au climat existent, leur articulation reste insuffisante pour garantir une allocation efficace des ressources.

De plus, le Rapport Nexus de l'IPBES (2024) estime le montant des investissements portant atteinte à la biodiversité ou autres éléments (l'eau, l'alimentation, la santé et le climat) à 7 000 milliards de dollars²¹⁸, tandis qu'une infime part des investissements contribue à améliorer l'état de la nature (200 milliards de dollars, soit moins d'1% du PIB mondial²¹⁹).

Des fonds dédiés à la préservation de la nature et à la transition durable commencent à voir le jour, promouvant le financement de pratiques vertueuses aussi génératrices de bénéfices sociétaux (création d'emplois, vitalisation des territoires, amélioration de la santé, de l'alimentation, de la qualité de l'eau, etc.).

Pour accélérer la transition vers une économie régénérative, il est nécessaire de **mieux coordonner ces fonds, d'harmoniser leurs critères et d'assurer une allocation optimisée** vers des projets qui restaurent les écosystèmes naturels et sociaux.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Harmoniser les critères et les approches des fonds existants :

- Développer des cadres communs pour évaluer et sélectionner les projets régénératifs, inspirés des normes ESRS, des limites planétaires et du plancher social, ainsi que du référentiel de mesure d'impact élaboré dans le cadre de ce groupe de travail.

2 Créer des outils centralisés de coordination des fonds régénératifs :

- Mettre en place une plateforme nationale et/ou européenne regroupant les fonds existants pour faciliter la recherche de financements.
- Développer un système de traçabilité des capitaux pour mesurer l'impact des financements.

3 Encourager les synergies entre fonds publics et privés :

- Renforcer la coopération entre les institutions publiques (État, collectivités locales) et les acteurs privés (banques, investisseurs à impact) via le co-financement des projets à fort potentiel régénératif.

4 Allouer un pourcentage fixe des fonds publics à des pratiques régénératives :

- Fixer un objectif national et/ou européen pour orienter une part minimale des investissements publics vers des initiatives favorisant l'économie régénérative.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

- **Exemples de plateformes collaboratives** : le Green Climate Fund, le Fonds mondial pour la biodiversité.
- **Initiatives nationales** : Fonds d'avenir bio en France pour l'agriculture durable.
- **Référentiels existants** :
 - Normes ESRS pour la double matérialité.
 - Comptabilité multi-capitaux (méthode CARE).

218. Cf. Rapport Nexus publié en décembre 2024 par l'IPBES (p.5) : <https://www.ipbes.net/nexus>

219. *Idem* (p.16).



RECOMMANDATION N°14 : LANCER UN « PACTE POUR UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE », REGROUPANT ENTREPRISES, CITOYENS ET INSTITUTIONS

■ CONTEXTE

Un pacte national structuré autour d'une **approche participative**, inspirée de **la Convention Citoyenne pour le Climat**, permettrait de **mobiliser et fédérer** entreprises, citoyens et institutions autour d'une **vision partagée**. Cette vision serait basée sur des engagements concrets et mesurables.

La Convention Citoyenne pour le Climat a en effet démontré qu'un **dialogue structuré** entre citoyens, experts et institutions **pouvait aboutir à des propositions concrètes et ambitieuses** pour répondre aux enjeux environnementaux.

Ce pacte s'appuierait sur les **cadres existants** tels que : les objectifs de Développement Durable (ODD), les normes ESRS de la directive CSRD, le Donut de Kate Raworth et le référentiel d'indicateurs de mesure d'impact élaboré dans le cadre de ce groupe de travail.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Élaborer le cadre stratégique en collaboration avec les représentants des parties prenantes :

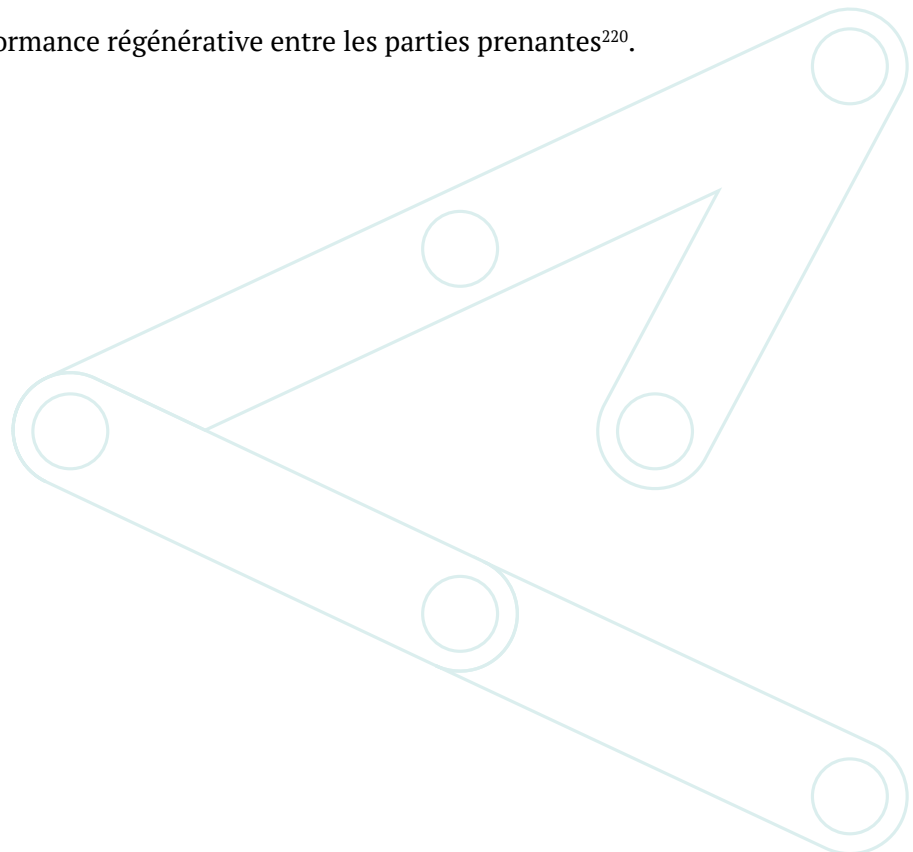
- Organiser à l'occasion du Sommet de la mesure d'impact, une séquence dédiée, réunissant les parties prenantes, pour définir les objectifs et les priorités.

2 Mettre en place une gouvernance multipartite et représentative :

- Créer un comité de pilotage comprenant des représentants des entreprises, des citoyens, des institutions publiques et des experts.
- Intégrer des mécanismes de suivi transparent avec des indicateurs de performance (biodiversité, carbone, inclusion sociale).

3 Déployer des projets prioritaires dans les secteurs clés :

- Lancer des projets pilotes dans des secteurs prioritaires (agriculture régénérative, économie circulaire, énergie décarbonée).
- Développer des contrats de performance régénérative entre les parties prenantes²²⁰.



220. Cf. Recommandation n°11 sur le développement de contrats à performance régénérative.

15

RECOMMANDATION N°15 : METTRE EN PLACE UNE PLATEFORME DE MESURE D'IMPACT, STANDARDISÉE ET ACCESSIBLE À TOUS

■ CONTEXTE

La multiplicité des approches pour mesurer l'impact social et environnemental des activités économiques **crée une confusion et une hétérogénéité** dans les données disponibles. Cela **limite la capacité** des acteurs publics, privés et de la société civile à collaborer efficacement et à aligner leurs stratégies.

Une **plateforme standardisée de mesure d'impact**, accessible à tous, permettrait d'harmoniser les indicateurs utilisés, facilitant ainsi la comparaison, le suivi et l'amélioration continue des pratiques.

Inspirée par des initiatives comme le Greenhouse Gas Protocol pour les émissions de Gaz à Effet de Serre, cette plateforme offrirait des outils, des cadres méthodologiques²²¹ et une base de données centralisée, encourageant plus de transparence et un alignement sur les objectifs globaux comme les ODD et les normes ESRS.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Concevoir une plateforme centralisée et interopérable :

- Développer un outil numérique qui regroupe des méthodologies reconnues (ACV, empreinte carbone, biodiversité, impact social) et des bases de données sectorielles.
- Garantir l'interopérabilité avec des systèmes existants, tels que les outils de reporting ESG et les référentiels CSRD.

2 Standardiser les indicateurs de mesure d'impact :

- Identifier un ensemble d'indicateurs clés, sectoriels et transversaux, alignés sur les cadres internationaux comme les normes ESRS et le Donut, en utilisant le référentiel d'indicateurs de mesure d'impact élaboré dans le cadre de ce groupe de travail.
- Développer des guides méthodologiques simplifiés pour aider les petites structures à intégrer la mesure d'impact.

3 Assurer l'accès universel et la transparence :

- Mettre en libre accès les données agrégées pour favoriser l'analyse comparative.
- Assurer un suivi technique auprès des entreprises pour la mise en œuvre des outils de mesure.
- Proposer une certification des procédures de mesure.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Initiatives existantes :

- Plateforme ACT (ADEME) pour la décarbonation.
- CDP (Carbon Disclosure Project) pour le reporting climatique.
- Greenhouse Gas Protocol comme cadre méthodologique standardisé.

> Cadres normatifs :

- Directive CSRD et normes ESRS pour les entreprises européennes.
- Cadres méthodologiques pour la biodiversité (TNFD).

> Exemples internationaux :

- Global Reporting Initiative (GRI) pour le reporting extra-financier.
- Plateformes comme Climate TRACE, qui agrègent des données d'impact en open data.

221. Comme le Business Model de l'Entreprise Régénérative mis au point par le collectif Nous Sommes Vivants ou la Spirale Symbiotique créée par l'Entreprise Symbiotique.



RECOMMANDATION N°16 : DÉPLOYER DES EXPÉRIMENTATIONS À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE DANS DES TERRITOIRES PILOTES

■ CONTEXTE

La capacité des territoires à mettre en œuvre des pratiques régénératives est certaine, mais ces initiatives **restent souvent isolées** et manquent d'un cadre méthodologique pour être dupliquées dans d'autres territoires.

En lançant des expérimentations à visée régénérative dans des territoires pilotes, il serait possible de tester des solutions intégrées et multisectorielles, impliquant l'ensemble des parties prenantes locales. Ces projets constitueraient des laboratoires vivants pour démontrer la faisabilité de la régénération à l'échelle territoriale.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Sélectionner des territoires pilotes à partir de critères spécifiques :

- Identifier des territoires ayant des caractéristiques variées (rural, urbain, littoral, montagne) pour tester la diversité des approches.
- Intégrer des critères tels que l'engagement des acteurs locaux, le potentiel de régénération écologique et les défis socio-économiques.

2 Co-construire des plans d'action territoriaux avec les parties prenantes.

3 Développer des outils de suivi et d'évaluation intégrés²²².

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Initiatives existantes :

- Les territoires pilotes « TIGA » : issus de l'appel à projets de la Banque des Territoires « Territoires d'Innovation de Grande Ambition » lancé en 2018 et clos en 2019.
- Le programme européen URBACT pour des villes durables et résilientes (URBACT IV pour la période 2021-2027).
- Amsterdam, Bruxelles ou encore la Ville de Grenoble pour leur application de la théorie du Donut.
- Les territoires « Living Labs », certifiés par le réseau EnoLL (le réseau européen des Living Labs, lancé en 2006).

> Cadres méthodologiques :

- Approches inspirées du Donut de Kate Raworth pour les villes régénératives.
- Méthodologies ACV pour évaluer les impacts locaux.
- Le programme Régén'Ere Azur déployé sur le Pole Métropolitain Cap Azur, porté par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse.

222. Cf. Recommandation n°15 « Mettre en place une plateforme de mesure d'impact, standardisée et accessible à tous »

3. Recommandations à destination des acteurs publics, à l'échelle territoriale



RECOMMANDATION N°17 : ÉLABORER UN DIAGNOSTIC DE VULNÉRABILITÉ ET UN PLAN DE RÉSILIENCE SUR CHAQUE TERRITOIRE

■ CONTEXTE

Les impacts des crises climatiques, sociales et économiques se manifestent à l'échelle locale de manière inégale, **affectant les territoires** selon leur configuration géographique, leur densité de population ou leurs capacités économiques. Pourtant, **peu de collectivités disposent d'un diagnostic des vulnérabilités spécifiques** de leur territoire et/ou d'un plan de résilience adapté.

Cette démarche permet aux acteurs publics territoriaux de mobiliser les ressources locales et de co-construire des solutions adaptées avec les citoyens, entreprises et associations.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Évaluer les vulnérabilités spécifiques à chaque territoire :

- Réaliser un diagnostic en tenant compte des risques climatiques (inondations, sécheresses, incendies), économiques (chômage, dépendance industrielle) et sociaux (précarité, inégalités).
- Mobiliser des données locales issues des observatoires régionaux, des agences publiques et des acteurs privés.

2 Co-construire un plan de résilience avec les parties prenantes locales en prenant prioritairement appui sur les solutions fondées sur la nature :

- Organiser des ateliers participatifs impliquant citoyens, entreprises, associations et institutions publiques pour définir les priorités et les actions à mener.
- Identifier les financements disponibles, notamment à travers des subventions nationales, européennes ou des partenariats public-privé.

3 Suivre et ajuster les plans de résilience :

- Mettre en place des indicateurs de suivi pour mesurer l'efficacité des actions déployées et les adapter.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples existants :

- Plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET)²²⁸ en France.
- Stratégies de résilience urbaine développées par le réseau 100 Resilient Cities.

> Outils méthodologiques :

- Guide méthodologique²²⁹ de l'ADEME pour l'élaboration de diagnostics territoriaux.
- Cadre de résilience proposé par l'OCDE pour les collectivités locales.
- Méthodologie proposée par le Doughnut Economics Action Lab pour accompagner la transposition du cadre des limites planétaires aux territoires (et les exemples des villes d'Amsterdam, Bruxelles ou Grenoble).

> Plateformes collaboratives :

- L'initiative de l'OFB « Territoires engagés pour la nature » (TEN) en France.

223. Le Plan climat-air-énergie territorial (PCAET) est un outil stratégique pour réduire les polluants de manière significative. Il définit les leviers d'action à l'échelle locale, comme le développement des énergies renouvelables, des modes de transport moins polluants ou encore l'amélioration de l'efficacité énergétique.

224. <https://bibliothèque.ademe.fr/changement-climatique/920-diagnostiquer-l-impact-du-changement-climatique-sur-un-territoire.html>

18

RECOMMANDATION N°18 : DÉVELOPPER DES TIERS-LIEUX AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

■ CONTEXTE

Le nombre de tiers-lieux a doublé entre 2018 et 2022²²⁵. Ces lieux se positionnent comme des intermédiaires entre le lieu de résidence et le lieu de travail, et sont dédiés au « **faire collectivement** » à travers la mise en place d'activités diverses, notamment liées à l'innovation sociale.

Les tiers-lieux sont des **projets coopératifs par essence**. Pour fonctionner ils doivent être portés par divers acteurs du territoire, collectivités, élus, collectifs citoyens, entreprises, et faire l'objet d'un **modèle économique viable**²²⁶.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

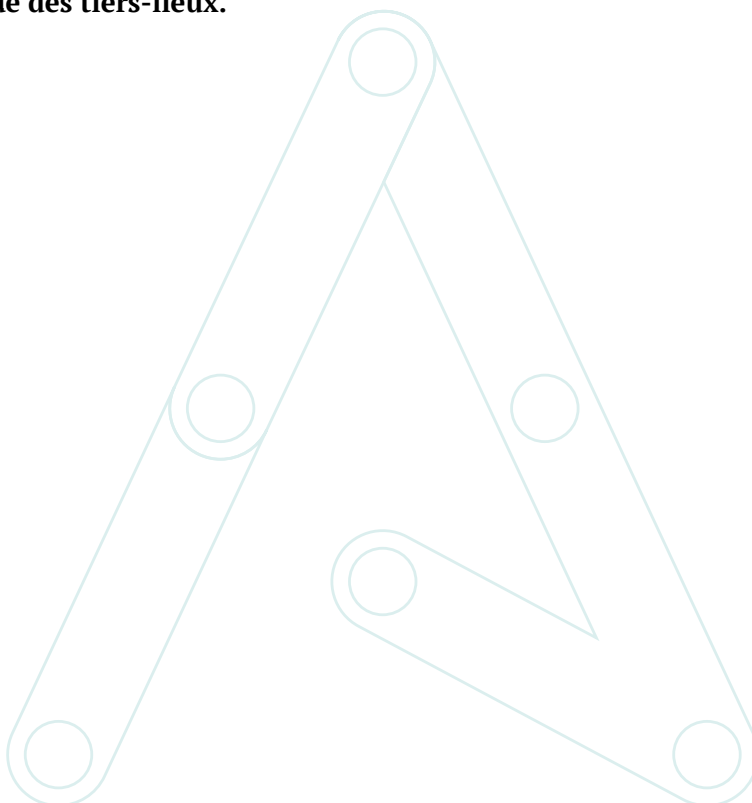
1 Soutenir la création et l'animation d'un réseau de tiers-lieux régénératifs :

- Favoriser la dynamique de réseau entre pairs (partage d'expérience, transfert de savoir-faire, intelligence collective, mutualisation des ressources, etc.).
- Décomplexifier l'accès aux financements et aux dispositifs.

2 Organiser la professionnalisation :

- Promouvoir le développement et la diffusion de formations et d'outils (forums, cartographies, plateformes de documentation, ateliers, etc.).
- S'appuyer sur l'agence publique dédiée au développement de tiers-lieux « France Tiers-Lieux » (créée en juin 2019), qui a pour objectif de développer la structuration professionnelle des tiers-lieux. Elle s'appuie sur un réseau d'experts réuni au sein du Conseil National des Tiers-Lieux (le CNTL) et intervient en complément de dispositifs lancés par l'État (en 2019, le programme « Nouveaux lieux, nouveaux liens » ; en 2020, le dispositif labellisant « Fabrique de territoires »...).

Ces recommandations peuvent également s'appliquer aux entreprises, qui jouent un rôle moteur dans le développement économique des tiers-lieux.



225. France Active (2023) Tiers-lieux : l'hybridation des ressources au cœur des modèles économiques

226. Les recommandations de mise en œuvre sont inspirées du rapport de France Tiers-Lieux « Nos territoires en action », publié en 2021.

19

RECOMMANDATION N°19 : DÉVELOPPER DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT QUI REPOSENT SUR LES SERVICES RENDUS PAR LES ÉCOSYSTÈMES NATURELS

■ CONTEXTE

Les écosystèmes fournissent des services essentiels à la société, tels que la régulation des inondations, la purification de l'air et de l'eau, ou encore la pollinisation. Pourtant, ces services sont **souvent ignorés dans les projets d'aménagement**, ce qui peut entraîner des dégradations écologiques et des surcoûts à long terme pour les collectivités. Intégrer les services rendus par les écosystèmes naturels dans les projets d'aménagement permet de concilier développement territorial et préservation de la biodiversité. Cette approche **favorise des solutions basées sur la nature**, comme la **gestion des eaux pluviales** par des zones humides ou la **végétalisation urbaine** pour réduire les îlots de chaleur. Elle contribue à rendre les territoires plus résilients face aux crises climatiques.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Cartographier les services écosystémiques existants sur les territoires :

- Réaliser un diagnostic écologique pour identifier les écosystèmes et les services qu'ils rendent (zones humides, forêts, sols agricoles, etc.).
- Utiliser des outils numériques, comme les Systèmes d'Information Géographique (SIG), pour modéliser ces services à l'échelle locale.

2 Intégrer les services écosystémiques dans les cahiers des charges des projets d'aménagement :

- Imposer l'évaluation et la valorisation des services rendus par les écosystèmes dans les appels d'offres et les Plans locaux d'urbanisme (PLU)²²⁷.
- Inclure des solutions basées sur la nature, comme la préservation des zones naturelles ou la création de corridors écologiques.
- Développer des projets utilisant les infrastructures naturelles pour remplacer ou compléter les infrastructures grises (digues, bassins artificiels) ainsi que des projets qui renforcent la biodiversité urbaine (toitures végétalisées ou parcs urbains multifonctionnels).

3 Former et accompagner les acteurs locaux :

- Proposer des formations pour les élus, urbanistes et aménageurs sur les bénéfices des services écosystémiques et leur intégration dans les projets.

4 Évaluer les impacts environnementaux et sociaux des projets :

- Mettre en place des indicateurs pour mesurer les bénéfices apportés par les services écosystémiques dans chaque projet.
- Publier les résultats des évaluations pour assurer une transparence et inspirer d'autres collectivités à adopter ces pratiques.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Outils méthodologiques :

- Cadre de la Trame Verte et Bleue en France pour préserver les continuités écologiques.
- Guides de solutions fondées sur la nature de l'Union internationale pour la conservation de la nature, de l'ADEME.

> Exemples de projets inspirants :

- Gestion des eaux pluviales à travers des zones humides restaurées à Bordeaux Métropole.
- Réintroduction de corridors écologiques dans les aménagements urbains de Lyon Confluence.

> Ressources numériques :

- Plateformes collaboratives comme Nature4Cities pour échanger des pratiques innovantes.
- Outils SIG pour analyser les services écosystémiques, comme InVEST (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Tradeoffs).

227. Cf. notamment la recommandation n°21 « Accompagner les communes dans la définition des documents d'urbanisme locaux (PLU) au service d'une économie régénérative »



RECOMMANDATION N°20 : ACCOMPAGNER LES COMMUNES DANS LA DÉFINITION DES DOCUMENTS D'URBANISME LOCAUX (PLU) AU SERVICE D'UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

■ CONTEXTE

Les documents d'urbanisme locaux, tels que les **Plans locaux d'urbanisme (PLU)** ou les **PLUi** (intercommunaux), jouent un rôle central dans l'organisation et le développement des territoires. Pourtant, ces outils stratégiques **intègrent encore trop rarement les principes de l'économie régénérative**.

Accompagner les communes dans la révision ou l'élaboration de documents d'urbanisme adaptés à l'économie régénérative **permettrait de mieux orienter l'aménagement du territoire**, de favoriser l'émergence d'activités économiques durables et de répondre aux défis écologiques et sociaux actuels.

Cette démarche offrirait également une **opportunité de renforcer la résilience** des territoires face aux crises climatiques.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Former et sensibiliser les élus et techniciens aux principes de l'économie régénérative :

- Proposer des modules de formation spécifiques sur l'intégration des enjeux régénératifs dans les documents d'urbanisme.
- Organiser des sessions d'échanges entre collectivités pilotes et communes engagées dans des démarches similaires.

2 Encourager la concertation avec les parties prenantes locales :

- Mobiliser des équipes pluridisciplinaires (urbanistes, écologues, économistes) pour assister les communes dans la révision ou l'élaboration de leurs PLU.

3 Suivre et évaluer les impacts des nouveaux PLU :

- Mettre en place des indicateurs permettant de mesurer la contribution des PLU au développement de l'économie régénérative (préservation des écosystèmes, création d'emplois durables, etc.).

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

> Exemples de documents d'urbanisme innovants :

- Les PLUi intégrant des zones de protection de la biodiversité et des filières locales en Nouvelle-Aquitaine.
- Les PLU climat-énergie développés dans des territoires pilotes en Rhône-Alpes.

> Cadres méthodologiques :

- Guides de l'ADEME pour intégrer les enjeux climatiques et énergétiques dans les PLU.
- Cadres de la Trame verte et bleue²²⁸ pour protéger les continuités écologiques.

228. La Trame verte et bleue est un réseau formé de continuités écologiques terrestres et aquatiques identifiées par les schémas régionaux de cohérence écologique ainsi que par les documents de planification de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements.



RECOMMANDATION N°21 : ÉLABORER DES CARTOGRAPHIES TERRITORIALES DES FUTURS POSSIBLES

■ CONTEXTE

Face aux défis écologiques et sociaux croissants, les territoires doivent anticiper leurs transformations économiques et environnementales en intégrant des scénarios prospectifs. Une cartographie territoriale des futurs possibles, inspirée par les cadres de la **théorie du donut** (équilibre entre limites planétaires et besoins sociaux), permettrait aux acteurs locaux de mieux orienter leurs politiques et stratégies.

Cette approche reposerait sur les travaux du GIEC, le **Plan de transformation de l'économie française (PTEF)** de The Shift Project, les études prospectives de l'ADEME sur les trajectoires bas-carbone à l'horizon 2050, ainsi que sur les initiatives territorialisées des **Conventions des entreprises pour le climat (CEC)**. Elle favoriserait la co-construction de scénarios pour les principaux secteurs d'activité : agriculture, industrie, énergie, commerces et services.

■ COMMENT FAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE ?

1 Réaliser un diagnostic initial du territoire.

2 Construire des scénarios prospectifs pour les secteurs clés :

- Élaborer des trajectoires possibles pour l'agriculture, l'industrie, l'énergie, les services et le commerce, en intégrant les objectifs climatiques (neutralité carbone) et la résilience des écosystèmes.
- Co-construire ces scénarios avec les parties prenantes locales, en tenant compte des spécificités territoriales.

3 Cartographier les futurs possibles selon les principes du donut :

- Visualiser les scénarios sous forme de cartes dynamiques, mettant en évidence les interactions entre les limites planétaires (émissions de gaz à effet de serre, biodiversité, ressources en eau...) et les besoins sociaux (emploi, éducation, santé, mobilité...).
- Utiliser des outils numériques comme les Systèmes d'information géographique (SIG) et des plateformes collaboratives.

4 Définir des indicateurs de suivi et d'alerte :

- Mettre en place des indicateurs clés permettant de suivre la trajectoire du territoire par rapport aux scénarios définis.
- Instaurer des mécanismes d'alerte pour ajuster les stratégies en cas de dépassement des limites planétaires ou de menaces sur le plancher social.

5 Communiquer et partager la cartographie avec les acteurs du territoire :

- Organiser des forums territoriaux pour présenter les scénarios et les résultats de la cartographie.
- Impliquer les citoyens dans un processus de retour d'information et d'ajustement des scénarios en fonction de l'évolution des réalités locales.

■ QUELQUES OUTILS ET SOURCES D'INSPIRATION POUR FACILITER LA MISE EN MARCHÉ

➤ Cadres méthodologiques :

- Théorie du donut (Kate Raworth) pour l'intégration des limites planétaires et des besoins sociaux.
- Scénarios ADEME 2050 pour des trajectoires bas-carbone sectorielles.
- Travaux du GIEC et des GREC sur les impacts régionaux du changement climatique.

➤ Initiatives inspirantes :

- Le Plan de transformation de l'économie française (PTEF) du Shift Project.
- Les Conventions des entreprises pour le climat (CEC) territorialisées.
- Le MOOC « Imagine 2050 » développé par l'ADEME et des partenaires académiques.
- Travaux du GREC francilien²²⁹.

➤ Outils numériques :

- SIG (Systèmes d'information géographique) pour la modélisation territoriale.
- BatAdapt.
- Plateformes collaboratives telles que Territoires en Transition ou ClimateOS.



229. <https://grec-idf.eu/>

CONCLU- SION

En janvier 2025 à Davos, les principaux leaders issus du monde politique, économique, des institutions internationales, des ONG et de la recherche, se sont réunis lors du World Economic Forum. À cette occasion, l'organisation a publié un panorama actualisé des risques mondiaux²³⁰ : 1 125 dirigeants présents au forum ont été invités à évaluer la gravité des risques potentiels à horizon de 2 ans et de 10 ans, permettant ainsi d'identifier les menaces perçues comme les plus significatives. Les quatre principaux risques soulevés à 10 ans sont tous environnementaux : événements climatiques extrêmes, perte de biodiversité et effondrement des écosystèmes, changements critiques du système Terre, pénurie de ressources naturelles.

Face à ces risques, notre économie doit développer sa résilience, c'est-à-dire sa capacité à les anticiper, à s'adapter et à les surmonter. Dans cette nécessaire transition, l'expérience a montré que l'écologie perçue comme punitive suscite de vives résistances, comme en témoignent la crise des Gilets jaunes à partir de 2018, la mobilisation des agriculteurs en 2024 ou encore le rejet croissant de l'ESG aux États-Unis et en Europe. Pour refonder l'économie de demain, il est donc nécessaire de concevoir une transition juste et désirable.

L'économie régénérative représente une voie prometteuse.

Elle constitue un changement de paradigme considérable : il ne s'agit plus seulement de limiter les impacts négatifs des activités humaines, mais bien de créer des dynamiques positives qui régénèrent les écosystèmes naturels et sociaux et contribuent au développement de leur plein potentiel. Ce modèle repose sur l'intégration des principes du vivant, la coopération entre les acteurs et la redéfinition des finalités économiques.

Les travaux de ces dernières décennies, de la pensée systémique de Donella Meadows à l'économie du Donut de Kate Raworth, en passant par la régénération appliquée à l'agriculture ou à l'industrie, convergent tous vers un constat : les trajectoires actuelles sont insoutenables et appellent à une refonte profonde des modèles économiques et organisationnels. Il ne s'agit plus d'améliorer l'existant à la marge, mais bien de repenser les principes fondamentaux de création de valeur, d'interactions avec le vivant et d'équilibres entre exploitation et régénération.

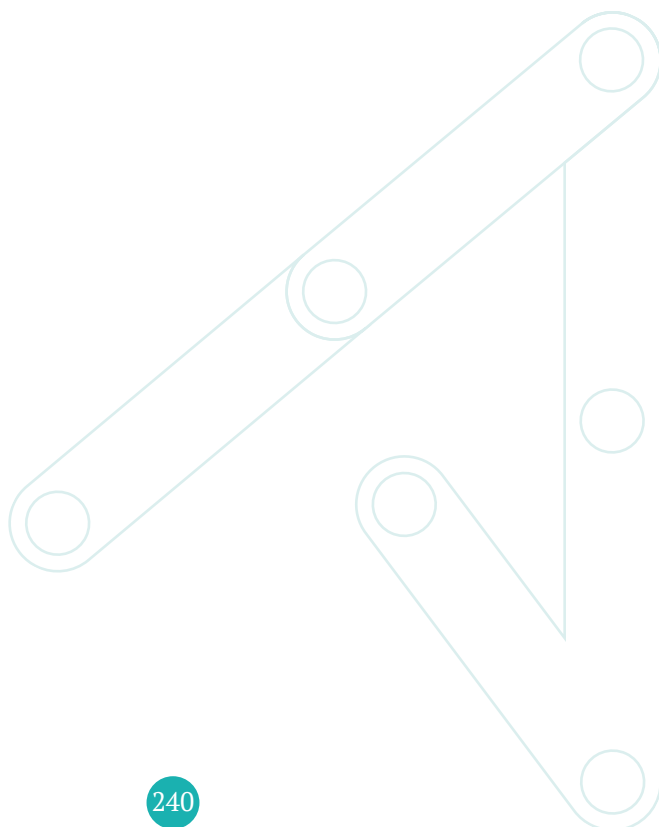
230. World Economic Forum. (2025). Global Risks Report.

Toutefois, si des concepts et des outils existent, leur mise en œuvre demeure encore marginale et fragmentée. L'économie régénérative ne peut se construire sans une mobilisation collective forte, impliquant les entreprises, les États, les collectivités, les citoyens et les scientifiques. Les cadres méthodologiques, bien que de plus en plus structurés – notamment via les référentiels de la CSRD, la SPEC de l'AFNOR ou des initiatives comme le Regen Ecosystem – doivent encore être consolidés et généralisés. C'est en ce sens que notre groupe de travail a construit un référentiel commun d'indicateurs de mesure d'impact qui capitalise sur les référentiels existants et a été enrichi des réflexions menées avec un grand nombre d'organisations (entreprises, ONG, acteurs publics et chercheurs). Afin de garantir une meilleure appropriation des indicateurs par les entreprises, nous avons choisi d'ancrer le suivi des effets des initiatives régénératives dans le cadre de la directive CSRD. Pour ce faire, les normes ESRS ont été traduites en « familles d'effets attendus », elles-mêmes déclinées en indicateurs concrets. Cette approche permettra d'identifier et de structurer les impacts qu'une entreprise peut anticiper en adoptant une démarche régénérative.

Dans cette marche ambitieuse vers des modèles régénératifs, les initiatives existantes doivent se garder de deux écueils. D'une part, elles doivent éviter la tentation du *greenwashing* : se prévaloir d'une démarche régénérative si l'essentiel de leur activité nuit au vivant. Par ailleurs, elles doivent veiller à éviter toute dérive vers une forme de radicalité qui exclurait des acteurs économiques : l'économie régénérative ne saurait être réservée à un cercle restreint d'initiés et doit se présenter comme un chemin ouvert et accessible à toutes les organisations, exigeant, mais centré sur l'essentiel : remettre l'économie au service du vivant et du développement de son plein potentiel.

La régénération doit enfin proposer une véritable réinvention des récits qui façonnent nos aspirations collectives. Il est nécessaire de dépasser le mythe de la croissance infinie et du progrès basé sur l'accumulation matérielle pour redonner du sens à nos activités économiques et sociales. La transition vers une économie régénérative n'est pas une simple évolution, mais une transformation qui touche à la fois les modes de production, de consommation et de gouvernance.

C'est un défi à la mesure des enjeux du XXI^e siècle et une opportunité inédite de réconcilier l'économie avec le vivant.



ANNEXES

- > **Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode**
- > **Annexe 2 : Glossaire**
- > **Annexe 3 : Bibliographie & Sitographie**

Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode

A) Objectifs et méthodologie du rapport de solutions sur l'économie régénérative

A.1. OBJECTIFS

Ce rapport de solutions répond à plusieurs objectifs :

- Présenter un état de l'art de la pensée sur le régénératif en
 - Documentant les enjeux sociaux et environnementaux qui ont mené à son émergence.
 - Présentant de manière critique les différents apports académique et de la littérature grise sur le sujet.
 - Présentant les apports des référentiels existants et des cadres normatifs.
 - Proposant un cadre d'analyse du régénératif fondé sur trois sous-parties :
 - Réduire les impacts négatifs à des seuils incompressibles,
 - Générer des impacts positifs nets,
 - Développer une approche et un impact systémiques.
- Identifier et valoriser des projets innovants, porteurs de solutions régénératives, notamment dans les secteurs prioritaires tels que l'agriculture, l'énergie, les infrastructures, et les industries extractives, sans distinction de statut juridique.
 - Caractériser les projets et leurs marqueurs d'engagement,
 - Identifier des marqueurs du régénératif,
 - Recenser les initiatives ayant intégré une démarche de mesure d'impact environnemental, social et économique.
- Proposer des indicateurs multidimensionnels capitalisant sur ces initiatives pour mesurer leurs impacts à long terme sur les capitaux naturels, sociaux et économiques, tout en tenant compte des objectifs de durabilité collective.

- Établir des recommandations concrètes pour favoriser le développement, la diffusion et le passage à l'échelle des projets et pratiques régénératives, en vue d'inciter les entreprises et les pouvoirs publics à mettre en place des cadres incitatifs, des partenariats stratégiques et des financements adaptés.



Les questions clés d'un rapport de solutions

L'enjeu thématique	Quel est le problème ou quelle est l'opportunité ? Pourquoi ce sujet ? Qu'est ce qui le justifie, notamment en lien avec les besoins sociétaux sous-jacents ?
Les innovations sociales	Quelles sont-elles ? Comment les catégoriser ? Quelles sont leurs modalités opérationnelles d'action ?
Leurs résultats	Quels sont les effets pour les parties prenantes ? En quoi cela apporte-t-il une solution pertinente, efficace, efficiente et durable aux enjeux soulevés ?
Les leviers de leur diffusion à grande échelle	De quel changement d'échelle parle-t-on ou préconise-t-on les concernant ? Qu'est-ce qui dans les solutions doit faire l'objet de cette diffusion ? Quelles en sont les conditions opérationnelles ? Quelles sont les conditions externes à réunir pour permettre ce changement d'échelle ?
La mesure d'impact	Quels sont les indicateurs adaptés pour mesurer les résultats de ces solutions ? Quels sont les enjeux de collecte et d'analyse de données correspondantes ?

A.2. DÉROULEMENT MÉTHODOLOGIQUE

La rédaction du rapport s'est échelonnée sur sept mois, de juillet 2024 à janvier 2025 et s'est appuyée sur plusieurs dimensions : mobilisation d'un groupe de travail, audition de 38 acteurs, revue de la littérature et analyse de 50 initiatives.

■ MOBILISATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

➤ Modalités de travail

- Cinq ateliers en intelligence collective pour :
 - Définir le périmètre, la problématique du rapport et ses objectifs,
 - Travailler sur une théorie du changement de l'économie régénérative,
 - Définir un cadre et des critères d'analyses des initiatives,
 - Co-construire un référentiel d'impact de l'économie régénérative,
 - Élaborer les recommandations issues des travaux du rapport.
- Deux entretiens individuels avec chaque participant :
 - Le premier pour explorer le sujet de l'économie régénérative,
 - Le second pour co-construire une ou plusieurs recommandations portées par les participants.

➤ Composition du groupe de travail

Ce rapport est le fruit d'un travail collégial, avec des acteurs et actrices venant de différentes institutions publiques, de la recherche, du secteur associatif et de l'entreprise, complémentaires dans leurs profils et expertises en matière de connaissance de l'économie régénérative. Voici sa composition :

- Christophe Sempels, Fondateur, Lumia.
- Amandine Hersant, Directrice générale, Planète Urgence.
- Guillaume Tauveron, Directeur du Développement, Planète Urgence.
- Bénédicte De Gorostazu, Directrice RSE, Terideal.
- Éric d'Engenières, Directeur des programmes, Fondation Entreprendre.
- Isabelle Sucra, Head of CSR, Heineken.
- Fanny Demulier, Directrice Raison d'être et parties prenantes, Veolia.
- Chantal Joie, Directrice Lab SNCF Impact, SNCF.
- Ondine Gilson, Chargée de Mission Sciences comportementales & Management, Lab SNCF Impact, SNCF.
- Geoffroy Dufay, Head of nature products and analytics, AXA Climate.
- Laurent Felix, General Manager, Ekimetrics.
- Sandra Wielfaert, Fondatrice, Fashion That Cares.

■ AUDITIONS

➤ Modalités de travail

Nous avons interrogé 38 personnes reflétant la diversité des parties prenantes du régénératif.

- Des acteurs de terrain qui proposent des solutions face aux enjeux ciblés :
 - Ils apportent la matière première, l'expérience concrète des besoins, des actions mises en place, de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, des difficultés rencontrées, des leviers pour que les choses changent.
 - Ils partagent leurs points de vue sur ce qu'il est nécessaire de faire pour développer leurs solutions et lever les freins rencontrés ; ils échangent avec des pairs, des experts et des décideurs, en vue d'un enrichissement mutuel et d'une mobilisation collective.
- Des chercheurs spécialistes du sujet ou de thématiques associées :
 - Ils croisent leurs travaux (avancées et résultats) avec l'expérience des acteurs de terrain et donnent ainsi un cadre conceptuel aux initiatives mises en avant dans le groupe de travail.
 - En retour, les actions de terrain et leurs enseignements inspirent leurs travaux de recherche et soutiennent le plaidoyer qu'ils souhaitent porter auprès des pouvoirs publics.
- Des acteurs publics (administrations, agences) :
 - Ils expliquent leur contexte de prise de décision et d'action (cadre réglementaire, politiques, priorités de financement...) et peuvent mettre en perspective les retours des porteurs de projets et des chercheurs avec d'autres initiatives de leur connaissance.
 - Ils partagent leurs positions, réflexions et les pistes de leurs décisions futures (critères de sélection de projets à soutenir...).
- Des acteurs privés (associations, ONG, grandes entreprises, entreprises sociales) :
 - Ils partagent leur compréhension du sujet, leurs initiatives, leurs avancées, les difficultés et leviers identifiés,
 - Ils expliquent sur quels critères, indicateurs et outils ils s'appuient pour mesurer leur impact,
 - Ils exposent leurs attentes vis-à-vis des acteurs publics sur le sujet,
 - Ils identifient des perspectives pour poursuivre leurs avancées vers une économie régénérative.

> Liste des personnes auditionnées

Prénom & nom	Fonction	Organisation	Catégorie
Erwan Autret	Coordinateur national écoconception	ADEME	Administration publique
Linda Rebout	Directrice des investissements du Pôle Environnement	Banque des Territoires	
Matthieu Delabie	Coordinateur Biodiversité Finance et Instruments Économiques et Président du TC ISO 331 Biodiversité	Office Français de la Biodiversité	
Eric Duverger	Fondateur	Convention des Entreprises pour le Climat	Association
Jérémy Dumont	Fondateur	Nous sommes Vivants	
Amandine Hersant	General Manager	Planète Urgence	
Sophie Robert-Velut	Chief Operating Officer	Laboratoire Expanscience	Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)
Bénédicte De Gorostarzu	Directrice RSE	Terideal	
Merle Piest	ESG Risks & Regeneration Project Manager	Amarenco	
Ana-Maria Dubois-Iorgulescu	Chief Regeneration Officer	Amarenco	
Éric d'Engenières	Directeur des programmes	Fondation Entreprendre	Fondation
Fabrice Bonnifet	Directeur Développement durable et Président du C3D	Bouygues	Grande entreprise
Isabelle Sucra	Head of CSR	Heineken	
Fanny Demulier	Directrice Raison d'être et parties prenantes	Veolia	
Chantal Joie	Directrice Lab SNCF Impact	SNCF	
Thomas Breuzard	Directeur	Norsys	Petite ou Moyenne Entreprise (PME)
Sophie Cucheval	Directrice filières & régénération	Oé	
Laurene Tallon	Directrice générale adjointe	Gobilab	
Christian Jorge	Fondateur et CEO	OMIE	
Christophe Lemaitre	Président	Bastien Tissages Techniques	

Prénom & nom	Fonction	Organisation	Catégorie
Cyrille Tassart	Entrepreneur Chercheur	Indépendant	Recherche
Christophe Sempels	Fondateur	Lumià	
Sarah Dubreil	Entrepreneuse Chercheuse	circl.earth	
Valérie Brunel	Sociologue, psychologue	Kairos	
Nicolas Roussignol	Chargé de recherche-action et intervention	Lumià	
Emilie Thierry	Fondatrice	Talk the Walk	Structure d'accompagnement
Fabrice Sorin	Head of Research and Education	Circulab	
Isabelle Delannoy	Fondatrice	Entreprise symbiotique	
François De Cambiaire	Avocat droit public environnement	Brabant-De Cambiaire - Méziani & Associés	
Nicolas Thébault	Co-fondateur	Ruavel	
Eric Ferrachat	Président	Hameaux Légers	
Sabine Bonnot	Head of science & purpose	Planet-score	
Geoffroy Dufay	Head of nature products and analytics	AXA Climate	
Laurent Felix	General Manager	Ekimetrics	
Sandra Wielfaert	Fondatrice	Fashion That Cares	
Laura Winn	Fondatrice	Edge	
Fabrice Liut	Co-fondateur	TheTandem	
Vincent Maignier	Fondateur	Tribaleo	

Annexe 2 : Glossaire

ACT	Assessing Low-Carbon Transition
ACV	Analyse de Cycle de Vie
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
AFNOR	Association Française de Normalisation
AIE	Agence Internationale de l'Énergie
BPI	Banque Publique d'Investissement
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CDP	Carbon Disclosure Project
CEC	Convention des Entreprises pour le Climat
CO2	Dioxyde de Carbone
EEB	European Environmental Bureau (Bureau Européen de l'Environnement)
ERC	Éviter, Réduire, Compenser (séquence d'évaluation environnementale)
GES	Gaz à Effet de Serre
GHG	Greenhouse Gas (gaz à effet de serre)
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC)
GTCO2E	Gigatonnes équivalent dioxyde de carbone
IPBES	Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (nom anglais du GIEC)
ISO	Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization)
LCA	Life Cycle Assessment (Analyse de Cycle de Vie)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NZI	Net Zero Initiative
ODD	Objectifs de Développement Durable
OEF	Organisation Environmental Footprint (Empreinte Environnementale des Organisations)
OFB	Office Français de la Biodiversité
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies

PEF	Product Environmental Footprint (Empreinte Environnementale des Produits)
PIB	Produit Intérieur Brut
PIK	Potsdam Institute for Climate Impact Research (Institut de Potsdam pour la Recherche sur l'Impact Climatique)
PM2.5	Particules fines dont le diamètre est inférieur ou égal à 2,5 micromètres
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SBTI	Science Based Targets initiative
SNB	Stratégie Nationale pour la Biodiversité
SRB	Stratégies Régionales de la Biodiversité
SROI	Social Return On Investment
SSP	Shared Socioeconomic Pathways (Scénarios socio-économiques partagés)
SSP2-RCP2.6	Shared Socioeconomic Pathway 2 - Representative Concentration Pathway 2.6 (Scénario de concentration représentatif)
TRL	Technology Readiness Level (Niveau de Maturité Technologique)
UE	Union Européenne
UTCATF	Utilisation des Terres, Changement d'Affectation des Terres et Foresterie

Annexe 3 : Bibliographie & Sitographie

- > Accenture. (2024). *Destination net zero. Companies are decarbonizing. But how can they go faster?*
- > ADEME. (2021). *Transition(s) 2050 : Choisir maintenant. Agir pour le climat*. Angers : ADEME.
- > ADEME. (n.d.) <https://resilience-territoire.ademe.fr/>
- > AFNOR SPEC 2315, Économie Régénérative. (2024).
- > Agarwal, A., & Narain, S. (1997). *Dying Wisdom: The Rise, Fall and Potential of Traditional Water Harvesting Systems in India*. New Delhi: Centre for Science and Environment. Disponible sur : <https://www.cseindia.org>
- > Anderson, K., & Peters, G. (2016). The trouble with negative emissions. *Science*, 354(6309), 182-183. <https://doi.org/10.1126/science.aah4567>
- > Ashoka (2024). *Rapport d'activité 2023*.
- > Bangalore, M., Hallegatte, S., Bonzanigo, L., Kane, T., Fay, M., Narloch, U., Treguer, D., Rozenberg, J., & Vogt-Schilb, A. (2016). *Shock waves: Managing the impacts of climate change on poverty*. *Climate Change and Development*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0673-5>
- > Banque de France (2020). *Le « Cygne Vert » : les banques centrales à l'ère des risques climatiques*.
- > Basu & al. (2013). *Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability*.
- > Blouin, M. (2014). Définir l'ingénierie écologique : quels enjeux ? *Sciences Eaux & Territoires*, (2), 1-8. Disponible sur : https://www.genieecologique.fr/sites/default/files/documents/biblio/blouin_2014_quae.pdf
- > Bpifrance Le Hub et France Digitale. (2021) Infographie : 727 startups françaises à impact construisent l'économie de demain.
- > Breuzard S. (2021) *La permaentreprise : un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture*.
- > Brunel, V., & Dubreil, S. (2023). *Entreprendre pour la régénération du vivant*. Bpifrance Le Lab.
- > C40 Cities. (n.d.). Sævarhöfði 31 - Vaxtarhús & The Circular District. Retrieved from <https://www.c40reinventingcities.org/en/professionals/winning-projects/saevarhofdi-31-1366.html>
- > Caesar, L., Sakschewski, B., Andersen, L. S., Beringer, T., Braun, J., Dennis, D., Gerten, D., Heilemann, A., Kaiser, J., Kitzmann, N. H., Loriani, S., Lucht, W., Ludescher, J., Martin, M., Mathesius, S., Paolucci, A., te Wierik, S., & Rockström, J. (2024). *Planetary Health Check Report 2024*. Potsdam Institute for Climate Impact Research.
- > Calame, P. (2009). *Essai sur l'œconomie*. Paris : Charles Léopold Mayer.
- > Capra F., Luisi P. (2014). *The Systems View of Life: A Unifying Vision*.
- > Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. New York, NY: Anchor Books.
- > CDP & Capgemini (2023). *From stroll to sprint. A race against time for corporate decarbonization*.
- > Chaire Comptabilité Écologique. (n.d.). Repris de <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr>.
- > Circle Economy (2024.) *Circular Gap Report*.
- > Collectif. (2023, 26 août). Si tout le monde utilise le mot “régénératif”, le risque est qu’il se banalise et se vide de son sens. *Le Monde*.
- > Commission Européenne. (2021). *Taxonomy Report: Financing a Sustainable Economy*.
- > Conseil de l'Union européenne. (2024). Règlement sur la restauration de la nature : le Conseil donne son feu vert définitif.

- > Convention des Entreprises pour le Climat. (2022). *Une grande bascule vers l'entreprise régénérative ? Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat*.
- > Cooper, T. (2016). *Longer Lasting Products: Alternatives to the Throwaway Society*. Farnham: Gower.
- > Daly, H. E. (1991). *Steady-State Economics* (2nd ed.). Washington, D.C.: Island Press.
- > Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press.
- > De Saint-Affrique, D., Saidane, D. (2024). How to Apply Sustainable Finance? The Smart Law Approach. In: Roszak, S., Sandu, R. (eds) *Integrated Thinking For Long-Term Value Creation*. Palgrave Studies in Accounting and Finance Practice. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58273-8_4
- > Delannoy I. (2017). *L'économie symbiotique*, p.76.
- > Dufumier Marc (2023), « L'agroécologie peut-elle nous sauver ? », in Philippe Boursier et Clémence Guimont (dir.), *Écologies. Le vivant et le social*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2023, 624 p.
- > Ehrenfeld, J. R. (2008). *Sustainability by Design: A Subversive Strategy for Transforming Our Consumer Culture*. New Haven, CT: Yale University Press.
- > Elkington J. (2018). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.
- > ESSEC et Impact Tank (coproduction). Édition 2021 du *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*. <https://impact-tank.org/publications/panorama-de-levaluation-dimpact-social-en-france-edition-2021/>
- > Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France (FPNRF). (2024). *Socle commun pour le suivi et l'évaluation de la gestion des aires protégées*.
- > Office Français de la Biodiversité, (2021). *Indicateurs et outils de mesure. Évaluer l'impact des activités humaines sur la biodiversité*.
- > Filippi, M. (2021). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Éditions Berger-Levrault.
- > Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). *Tackling Climate Change Through Livestock*. Récupéré de <https://www.fao.org/3/i3437e/i3437e.pdf>
- > Gautier A. (2023). *Le changement systémique, enjeu majeur pour la philanthropie au XXI^e siècle*.
- > Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- > Ghorbani M. et al., *Climate and Development*, (2021). Harnessing indigenous knowledge for climate change-resilient water management – lessons from an ethnographic case study in Iran.
- > Gibassier, D. (2024). *La comptabilité multi-capitaux. Le modèle LIFTS (Limits and Foundations Towards Sustainability Accounting Model)*.
- > Givernet O., Piednoir S., Sénat. (2023). *Les implications en matière de recherche et d'innovation technologique de l'objectif de sobriété énergétique*.
- > Global Footprint Network. (2022). *Earth Overshoot Day 2022*. Retrieved from Footprintnetwork.org
- > Godfray, H. C. J., et al. (2018). Meat consumption, health, and the environment. *Science*, 361(6399), eaam5324. <https://doi.org/10.1126/science.aam5324>
- > Goleman, D., & Senge, P. (2020). *The Triple Focus: A New Approach to Education*. More Than Sound.
- > Goodee. (n.d.). *Turning the tide: Fogo Island's regeneration through design*. Consulté sur <https://www.goodeeworld.com>
- > Groupe Bel. (s.d.). L'alliance Bel pour l'agriculture régénératrice. Consulté le 8 décembre 2024, à l'adresse <https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/agriculture-regeneratrice/lalliance-bel-pour-lagriculture-regeneratrice/>

- > Guillouët M. (2022). *Mieux reconnaître les Savoirs Écologiques Traditionnels. Enjeux de définition, de transmission et de protection.*
- > Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- > Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation*, New York Penguin Books.
- > Hickel, J., & Kallis, G. (2019). Is Green Growth Possible? *New Political Economy*, 25(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
- > Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Books.
- > Insee. (2024, 5 novembre). *Croissance, soutenabilité climatique, redistribution : qu'apprend-on des « comptes augmentés » ?* Blog de l'Insee.
Consulté le 9 décembre 2024, à l'adresse <https://blog.insee.fr/qu-apprend-on-des-comptes-augmentes/>
- > International Energy Agency. (2024). *World Energy Outlook 2024*.
- > International Resource Panel. (2024). *Global Resources Outlook 2024 - Bend the trend: Pathways to a liveable planet as resource use spikes*.
- > Jackson, T. (2009). *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan.
- > Joignot, F. (2023, 21 mai). Économie symbiotique. Produire, construire en symbiose avec la biosphère. *Journalisme d'idées*. <https://www.lemonde.fr/blog/fredericjoignot/2019/04/04/histoire-dune-notion-leconomie-symbiotique-valorisant-une-production-une-industrie-en-symbiose-avec-la-nature/>
- > Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- > Kirchhoff, K. R., Niefünd, S., & von Pressentin, J. (2024). CSRD: The Revision of the Non-Financial Reporting Directive. Dans *ESG: Sustainability as a Strategic Success Factor* (pp. 45–57). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45831-7_5
- > Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. *Nature*, 628(8008), 551–557. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>
- > Kumar, S. (2013). *Soil, Soul, Society: A new trinity for our time*. Totnes: Green Books.
- > L'Huillier H. (2024). Note préparatoire pour l'IMPACT TANK en vue du SMI 2024 Entreprise régénérative et mesure d'impact.
- > Latouche S. (2019). *Décroissance et topophilie*.
- > Latouche, S. (2006). *Le Pari de la décroissance*. Paris: Fayard.
- > Le Monde. (2020, 9 octobre). Le prix Nobel de la paix décerné au Programme alimentaire mondial des Nations unies. *Le Monde*.
- > Léger, F. (2015, avril). *L'agroécologie : Fondements, définitions, déclinaisons*. Journées FRCIVAM, Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural (CIVAM), Angers, France. Disponible à HAL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01559714>
- > Leopold, A. (1949). *A Sand County Almanac*. New York: Oxford University Press.
- > Lewis, J. (2012, 18 mars). The possibility of an island in Canada. In *New York Times Style Magazine*. Consulté sur <https://www.nytimes.com/2012/03/18/t-magazine/the-possibility-of-an-island-in-canada.html>
- > Malaurie, J. (1955/2022). *Les derniers rois de Thulé*. Paris : Pocket.

- > Mang, P., & Haggard, B., Regenesys (2016). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*.
- > Mang, P., & Reed, B. (2012). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*. John Wiley & Sons.
- > Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- > Mattessich, R. (1995). *Accounting and Analytical Methods: Measurement and Projection of Income and Wealth in the Micro- and Macro-Economy*. Westport, CT: Quorum Books.
- > Meadows D. (2008). *La pensée systémique*.
- > Meadows D. ; Randers J. ; Behrens W. (1972). *The Limits to Growth*.
- > Memorial University of Newfoundland. (n.d.). *Shorefast and Fogo Island initiatives*. Consulté sur <https://en.wikipedia.org/wiki/Shorefast>
- > Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer. (2015). Territoires «zéro déchet, zéro gaspillage» (TZDZG). https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Territoires_zero_dechet_zero_gaspillage.pdf
- > Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. (2024, 23 mai). Lancement du premier plan de formation des agents publics à la transition écologique. Consulté le 9 décembre 2024, à l'adresse <https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/lancement-du-premier-plan-de-formation-des-agents-publics-la-transition>
- > MonViso Institute. (n.d.). *Core concepts and principles*. Consulté sur <https://monviso-institute.org>
- > Morrison B. (1978). *Permaculture One: A Perennial Agriculture for Human Settlements*.
- > Mouvement Impact France. (2024). *Licornes à Impact : vers une valorisation globale de la valeur créée par les entreprises*.
- > Net Zero Tracker. (202411), *New analysis: half of world's largest companies are committed to net zero*.
- > Nous Sommes Vivants. (2024). Les lauriers de régénération, (lien vers le livret : <https://online.flippingbook.com/view/891218367/>)
- > Novethic, (2024) CSDD ou CSDDD, devoir de vigilance européenne.
- > Novethic. (2024). « L'entreprise régénérative : attention, vague de greenwashing en vue »
- > OCDE. (2002). *Sustainable Development: Indicators to measure decoupling of environmental pressure from economic growth*. https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/idsd/pdf/decoupling_environment_&_economy.pdf
- > Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). *Expected Contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the Sustainable Development of the European Union*. EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC).
- > Onagoruwa, A., Wodon, Q., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., & de la Brière, B. (2020). How large is the gender dividend? Measuring selected impacts and costs of gender inequality. *The cost of gender inequality notes series*. World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/33396>
- > Ostrom E. (2009). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*.
- > Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

- > Parrique T., Barth J., Briens F., C. Kerschner, Kraus-Polk A., Kuokkanen A., Spangenberg J.H., European Environmental Bureau, (2019). *Découplage Debunked. Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability*. Section 2.
- > Parrique, T. (2022, 9 avril). Le découplage dans le rapport AR6 du GIEC. *Ex Naturae*.
<https://exnaturae.org/le-decouplage-dans-le-rapport-ar6-du-giec-par-timothee-parrique/>
- > Pauli, G. (2010). *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Taos, NM : Paradigm Publications.
- > Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES en anglais). (2023). *Le dangereux déclin de la nature : Un taux d'extinction des espèces « sans précédent » et qui s'accélère*.
- > PNUE. (2024). *No more hot hair*. Emissions Gap report.
- > Rabhi, P. (2010). *Vers la sobriété heureuse*. Paris : Actes Sud.
- > Radjou N. (2013). *Jugaad Innovation. Redevenons ingénieux !*
- > Radjou, N. (2023, août 5). Au-delà de la durabilité, l'entreprise régénératrice - *Harvard Business Review France*. HBR France.
<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35282-au-dela-de-la-durabilite-lentreprise-regeneratrice/>
- > Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- > Reed B. (2007). *Forum: Shifting from “sustainability” to regeneration*.
- > Richard, J., & Rambaud, A. (2015). *Comptabilité écologique et responsabilité des entreprises*. Paris : Presses Universitaires de France.
- > Rockström, J. et al. (2009). *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*.
- > Sale, K. (2000). *Dwellers in the Land: The Bioregional Vision*. University of Georgia Press.
- > Sanford C. (2011) *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*.
- > Sanford, C. (2017). *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. Nicholas Brealey Publishing.
- > Sanford, C. (2017). *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*. Jossey-Bass.
- > Sempels C. (2024). *L'entreprise à visée régénérative. Fondamentaux & exemples de pionniers*.
- > Sempels C., Thuillier B. (2022). *Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative ?*
- > Sempels, C. (2013). *Sustainable Innovation Strategy: Creating Value in a World of Finite Resources*. Palgrave Macmillan.
- > Serres M. (1990). *Le contrat naturel*. Paris : Éditions F. Bourin.
- > Shift Project. (2022). *Climat, crises : Le plan de transformation de l'économie française*. Paris : Odile Jacob.
- > Statista. (2022). *Global advertising spending from 2010 to 2021*.
Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/272314/advertising-spending-worldwide/>
- > Stiglitz J. ; Sen A. ; Fitoussi J.P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.
- > Sukhdev P. (2012). *Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World*. Island Press.
- > Tassart, C. (2023). *Antiguide de l'approche systémique*.
- > Touw, N. (2024). The CSDDD: Beyond remedies in civil litigation? Academy of European Law. *European Society of International Law Paper*. AEL 2024/25
Disponible à https://cadmus.eui.eu/atmire/bitstream/1814/77305/1/AEL_2024_25.pdf

- > Travel Bliss Now. (n.d.). *Fogo Island, Newfoundland: A complete guide*. Consulté sur <https://avvy.net>
- > Ungard B. (2021). *The Role of Businesses in Regenerating Local Economies* - Part 2. Medium.
- > Wahl, D. C. (2016). *Designing Regenerative Cultures*. Axminster, UK: Triarchy Press.
- > Wall Kimmerer, R. (2013). *Braiding Sweetgrass: Indigenous Wisdom, Scientific Knowledge, and the Teachings of Plants*. Minneapolis: Milkweed Editions.
- > Ward, J. D., Sutton, P. C., Werner, A. D., Costanza, R., Mohr, S. H., & Simmons, C. T. (2016). Is decoupling GDP growth from environmental impact possible? *PLOS ONE*, 11(10), e0164733. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>
- > World Benchmarking Alliance, Réseau Action Climat, (2023). *Renforcer la redevabilité climatique : focus sur les entreprises et les initiatives*.
- > World Economic Forum (2023). *Embedding Indigenous Knowledge in the Conservation and Restoration of Landscapes*.
- > World Economic Forum. (2021). *A New Circular Vision for Electronics, Time for a Global Reboot*. Récupéré de <https://www.weforum.org/reports/a-new-circular-vision-for-electronics-time-for-a-global-reboot>
- > World Inequality Base. (2024). *Top 1% net personal wealth share & Bottom 50% net personal wealth share*.

