



# **Devoir de vigilance européen et gouvernance d'entreprise durable**

Groupe de Travail Reporting RSE

## AVANT TOUTE CHOSE

---

Vous souhaitez voir le replay de cette séance ?

[https://youtu.be/pEPb1HX\\_TrE](https://youtu.be/pEPb1HX_TrE)

# Programme

## Présentation de la directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité

Anselme MIALON | Adjoint au chef du bureau Finance durable, droit des sociétés et Gouvernance des entreprises, DG Trésor, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Isabelle RICHAUD | *Corporate social responsibility Officer* CGDD, Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires

## Retours d'expériences d'entreprises

Nicolas PERRIN | Directeur Pôle RSE, Enedis

Pascal TEBOUL | Chef de projet plan de vigilance & management des risques, SNCF

## Quels liens entre devoir de vigilance et label Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR)

Laurent DENOUX | Responsable parcours achats responsables, Médiation des entreprises, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance

## Présentation rapport "Vers une gouvernance d'entreprise durable : comment intégrer les enjeux environnementaux dans les instances de gouvernance ?"

Franck AMALRIC | Sponsor Domaine d'Excellence Entreprises et Finance Durable - Square Management

## Point d'actualité

Benjamin VINCENT | Chargé de mission Reporting RSE/ESG et Économie circulaire – ORÉE

# La directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité

Anselme MIALON | Adjoint au chef du bureau Finance durable, droit des sociétés et Gouvernance des entreprises, DG Trésor, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Isabelle RICHAUD | *Corporate social responsibility Officer*, Commissariat général au développement durable, Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE  
ET DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale du Trésor

Commissariat général au développement durable

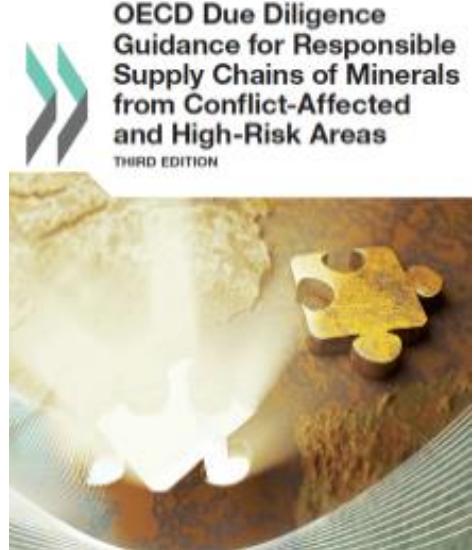
# PROPOSITION DE DIRECTIVE RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

21 JUIN 2022

ANSELME MIALON, DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ISABELLE RICHAUD, COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

## Contexte : Le droit souple en faveur du devoir de vigilance

- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales
  - Points de contact nationaux (PCN) : instances de médiation entre les multinationales et leurs parties prenantes
- Guides sectoriels de l'OCDE sur le devoir de diligence : investisseurs institutionnels, textile, agriculture, minéraux



## Contexte : Loi sur le devoir de vigilance (2017)

- Entreprises de plus de **5000 salariés** en France ou 10 000 à l'international
- Obligation d'un **plan de vigilance** propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, résultant des activités de l'entreprises et de sa sphère d'influence (filiales et sous-traitants « **en relation commerciale établie** »)
  - Cartographie des risques
  - Procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs
  - Actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves
  - Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements
  - Suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité
- Sanctions : mise en demeure, injonction, responsabilité civile
- Nouveautés introduites par la **loi Climat et résilience** (2021) :
  - Article 35 : l'acheteur public peut exclure de la procédure de passation d'un marché les entreprises qui ne satisfont pas à leur obligation d'établir un plan de vigilance
  - Article 273 : le plan de vigilance doit comporter des mesures en matière de déforestation pour les sociétés produisant ou commercialisant des produits issus de l'exploitation agricole ou forestière

## Contexte : règlementation de l'UE en lien avec le devoir de vigilance

- Dispositions **thématisques ou sectorielles** imposant aux entreprises des mesures de vigilance vis-à-vis de leur chaîne d'approvisionnement :
  - Règlement de 2017 sur les minéraux issus de zones de conflit
  - Proposition de règlement de 2020 sur les batteries
  - Proposition de règlement de 2021 sur la déforestation importée
- Proposition de directive sur le **rappor de durabilité** des entreprises (CSRD), qui définit de nouvelles règles de transparence sur les performances et les engagements volontaires sociaux et environnementaux des entreprises

## Champ d'application personnel : sociétés non-financières (article 2)

- Sociétés de plus de 500 salariés avec un chiffre d'affaires net mondial de plus de 150 millions d'euros
- Sociétés de plus de 250 salariés avec un chiffre d'affaires net mondial de 40 millions d'euros dont la moitié a été réalisée dans un ou plusieurs des secteurs d'activité suivants :
  - Industrie textile et de la chaussure
  - Agriculture, pêche, agroalimentaire
  - Extraction de ressources minérales

Les travailleurs intérimaires sont inclus dans le calcul du nombre de salariés de la même manière que s'ils étaient des travailleurs employés directement par l'entreprise pour la même période.

- Sociétés de pays-tiers mais réalisant un chiffre d'affaires net dans l'Union de 150 millions d'euros ou entre 40 et 150 millions d'euros pour les secteurs à risque ci-dessus

## Champ d'application personnel : entreprises financières réglementées

- Une entreprise financière réglementée, quelle que soit sa forme juridique, qui est :
  - un établissement de crédit ;
  - une entreprise d'investissement ;
  - un gestionnaire de fonds d'investissement alternatifs (gestionnaire de FIA)
  - une société de gestion d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)...

En ce qui concerne les entreprises financières réglementées accordant des prêts, des crédits ou d'autres services financiers, la «chaîne de valeur» relative à la prestation de tels services devrait être limitée aux activités des clients bénéficiant de tels services, et de leurs filiales dont les activités sont liées au contrat en question.

## Champ d'application matériel (annexe)

- Annexe Partie I, Section 1 : violation des droits et interdictions contenues dans des conventions internationales relatives aux droits de l'homme
- Clause « attrape tout », point 21 : *Violation of a prohibition or right not covered by points 1 to 20 above but included in the human rights agreements listed in Section 2 of this Part, which directly impairs a legal interest protected in those agreements, provided that the company concerned could have reasonably established the risk of such impairment and any appropriate measures to be taken in order to comply with the obligations referred to in Article 4 of this Directive taking into account all relevant circumstances of their operations, such as the sector and operational context.*
- Annexe Partie I, Section 2 : Conventions sur les droits de l'Homme et les libertés fondamentales
- Annexe Partie II : violations d'objectifs et d'interdictions internationalement reconnues incluses dans des conventions relatives à l'environnement

## Obligations de vigilance : quelques définitions

- **Chaîne de valeur** : les activités liées à la production de biens ou à la prestation de services par une entreprise, y compris le développement du produit ou du service et l'utilisation et l'élimination du produit, ainsi que les activités connexes des relations commerciales de l'entreprise établies en amont et en aval.
- **Relation commerciale bien établie** : une relation commerciale, directe ou indirecte, qui est ou devrait être durable, compte tenu de son intensité ou de sa durée, et qui ne constitue pas une partie négligeable ou simplement accessoire de la chaîne de valeur.
- **Mesure appropriée** : une mesure capable d'atteindre les objectifs liés au devoir de vigilance, proportionnelle au degré de gravité et à la probabilité de l'incidence négative, et raisonnablement à la disposition de l'entreprise, compte tenu des circonstances du cas d'espèce, y compris des caractéristiques du secteur économique et de la relation commerciale spécifique, de l'influence de l'entreprise, ainsi que de la nécessité d'établir des priorités d'action.

## Obligations de vigilance (article 4)

Les Etats-membres auront l'obligation de s'assurer que les sociétés :

- Intègrent le devoir de vigilance dans leurs politiques internes et leur gouvernance
- Recensent les incidences négatives réelles ou potentielles de leurs activités sur les droits de l'Homme et l'environnement, ainsi que prévenir ou minimiser ces atteintes
- Prennent les mesures nécessaires pour mettre un terme aux incidences réelles ou les réduire au minimum
- Établissent une procédure de réclamation accessible à des personnes victimes, aux syndicats ou aux représentants du personnel ainsi qu'aux ONG
- Contrôlent l'efficacité de la politique et des mesures de vigilance et communiquent publiquement sur le devoir de vigilance

## Régime spécifique sur le changement climatique (article 15)

- L'accord de Paris ne fait pas partie des conventions visées en annexe.
- Clause de revue : le devoir de vigilance pourrait être étendu au changement climatique.
- Les sociétés (UE et non-UE réalisant un chiffre d'affaires net de plus de 150 millions d'euros) doivent adopter un plan de transition visant à garantir que leur stratégie commerciale est compatible avec la limitation du réchauffement planétaire à 1,5 °C conformément à l'accord de Paris.
- Les sociétés incluent dans leur plan des objectifs de réduction des émissions lorsque le changement climatique constitue un risque ou un impact pour leurs activités.
- La rémunération variable du/des dirigeants prend en compte ce plan et les éventuels objectifs dans l'hypothèse où la société prévoit des critères de long terme dans le calcul de la rémunération des dirigeants.

## Régime de supervision administrative (article 17)

- Une ou plusieurs autorité de supervision devront être mises en place au sein de chaque État-membre.
- Chaque autorité de supervision pourra imposer des sanctions effectives, proportionnées et dissuasives, et pourra :
  - ordonner la cessation des manquements aux obligations de la directive, des mesures correctives proportionnées à l'infraction et nécessaires pour y mettre fin ;
  - imposer des sanctions pécuniaires proportionnées au manquement ;
  - adopter des mesures provisoires pour éviter le risque d'un préjudice grave et irréparable.
- Les sanctions (administratives et civiles) seront déterminées par chaque Etat membre (pas d'harmonisation prévue).
- Un réseau européen d'autorités nationales sera créé.

## Régime de responsabilité civile (article 22)

- Régime de responsabilité civile en cas de violation des obligations prévues aux articles 7 et 8
- Régime spécial en cas de relations indirectes :
  - Une entreprise n'est pas tenue responsable des dommages causés par une incidence négative résultant des activités d'un partenaire indirect avec lequel elle entretient une relation commerciale bien établie, à moins qu'il n'ait été déraisonnable, compte tenu des circonstances de l'espèce, de s'attendre à ce que les mesures effectivement prises, y compris en ce qui concerne la vérification du respect, soient suffisantes pour prévenir, atténuer, supprimer ou réduire au minimum l'incidence négative.

## Obligations des mandataires sociaux (article 25)

- **Administrateur :**
  - tout membre d'un organe d'administration, de gestion ou de surveillance d'une entreprise ;
  - lorsqu'ils ne sont pas membres d'un organe d'administration, de gestion ou de surveillance d'une entreprise, le directeur général et, si une telle fonction existe au sein d'une entreprise, le directeur général adjoint;
  - d'autres personnes qui exercent des fonctions similaires à celles exercées dans les cas visés aux points ci-dessus.
- Les Etats-membres devront s'assurer que les administrateurs des sociétés UE (des groupes 1 et 2) agissent dans le meilleur intérêt de la société en prenant en compte les conséquences de leurs décisions en matière de durabilité, y compris, le cas échéant, sur les droits de l'homme, le changement climatique et les conséquences environnementales, notamment à court, moyen et long terme.
- Les Etats-membres devront veiller à ce que la responsabilité des mandataires sociaux puisse bien être engagée en cas de violation de ces obligations.



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale du Trésor**



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE  
ET DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Commissariat général au développement durable**

**Merci pour votre attention !**



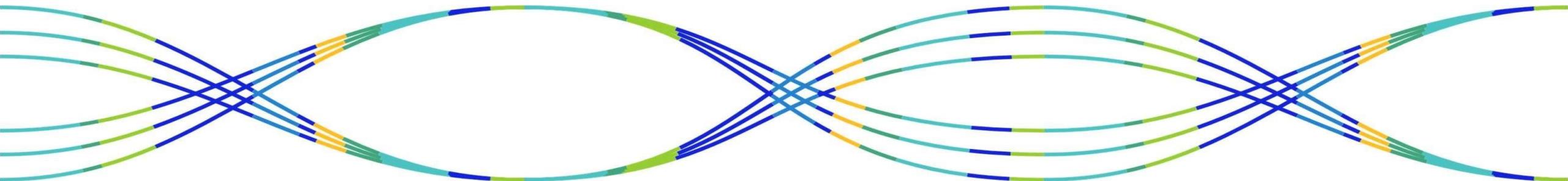
## ***Questions – réponses***

# Retour d'expérience #1

Nicolas PERRIN | Directeur Pôle RSE, Enedis

# **Devoir de vigilance européen et gouvernance d'entreprise durable**

ORÉE - 21 juin 2022



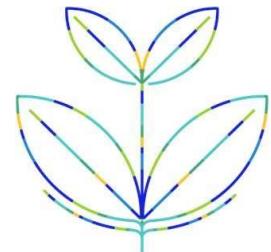
# Le plan de vigilance – axe environnement

- Cartographie et actions de prévention et d'atténuation du plan actuel

	Matériel électrique	Travaux	Matériel et prestation IT	Tertiaire et prestations
Cartographie des risques	Pollution du milieu ambiant			
	Atteinte aux ressources	Atteinte à la biodiversité		Atteinte aux ressources
	Emissions de GES		Gestion des déchets	
Actions de prévention et d'atténuation		Guide de déontologie avec les fournisseurs intégrés à notre politique d'achat et d'approvisionnement		
		Intégration d'un volet concernant la charte RSE dans la formation des gestionnaires de contrat d'achat et des acheteurs Label RFAR (intègre problématiques de responsabilité environnementale)		
		Intégration de critères de mieux-disance à l'achat sur les engagements environnementaux (réduction de l'impact des travaux de réseaux sur l'environnement, réduction des prélèvements en ressources naturelles (sable, ...), recyclage de matériels déposés des réseaux (compteurs, poteaux...) ...)		

- Evolutions du plan de vigilance 2022

- Approfondissement de notre cartographie
- Mise à jour de la cartographie des risques réalisée par domaine d'achat (OBSAR)
- Hiérarchisation des risques
- Intégration du plan de vigilance (ex: ajout du Système de Management Environnemental) dans les outils de gouvernance





## ***Questions – réponses***

# Retour d'expérience #2

Pascal TEBOUL | Chef de projet plan de vigilance & management des risques, SNCF



## PLAN DE VIGILANCE 2022 DU GROUPE SNCF

## 1.1 La loi sur le devoir de vigilance appliquée au groupe SNCF

Depuis 2020, la structure et le statut de la SNCF ont évolué, passant de trois Épic et leurs filiales, à un nouveau Groupe Public Unifié (GPU) composé d'une société mère, à laquelle sont directement rattachées cinq sociétés filles.

**La loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre** s'applique au groupe SNCF, après deux ans d'exercice dans sa nouvelle configuration. Un délai lui a en effet été accordé suite à la mise en place de la réforme ferroviaire au 1<sup>er</sup> janvier 2020<sup>(1)</sup>.

C'est donc en février 2022 que la société nationale SNCF SA publie son premier plan de vigilance couvrant trois catégories de risques :

- **Les droits humains et les libertés fondamentales.**
- **La santé et la sécurité des personnes.**
- **L'environnement.**

Ce programme de travail vise à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves qui pourraient résulter des activités du groupe dans ces trois domaines de risques. Le périmètre couvert par cet exercice est celui de la société mère et de ses filiales, de leurs fournisseurs, prestataires et sous-traitants, en France et à l'étranger.

Precision : le plan de vigilance est publié dans le rapport financier annuel 2021 du groupe SNCF, à la suite de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

[En savoir plus >](#)

Les travaux engagés par la SNCF en 2021 sur le devoir de vigilance s'inscrivent dans une vision plus globale et internationale des enjeux de conformité RSE, qui intègre aussi les démarches mises en œuvre depuis 2017 par le Groupe dans le cadre de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (« Sapin II »).

Parmi les leviers d'amélioration identifiés dans le cadre du plan de vigilance la SNCF concentrera ses actions, en 2022, sur les axes suivants :

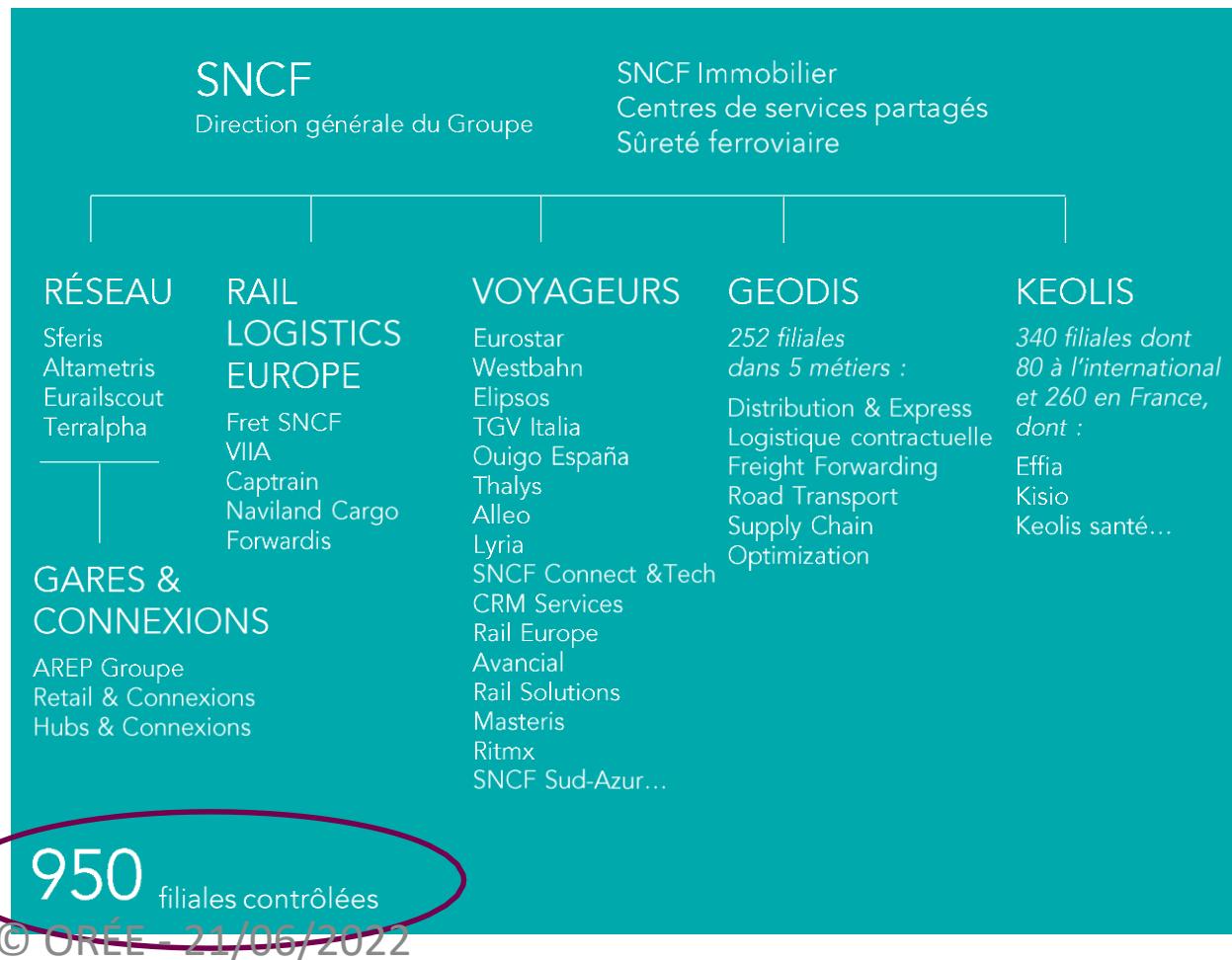
- Harmoniser les différentes approches des risques existantes au sein du Groupe.
- Renforcer les remontées d'analyses des risques depuis les filiales, via les audits internes et le contrôle interne des achats.
- Intégrer le devoir de vigilance dans les dispositifs de contrôle interne du Groupe.
- Unifier les dispositifs d'alerte professionnelle existants au sein du Groupe dans un nouveau système étendu à l'ensemble des filiales.
- Déployer un programme de sensibilisation aux risques sur les droits humains

Le plan de vigilance 2023 rendra compte de la mise en œuvre de ces actions et établira le programme de travail de l'année suivante.

(1) en application de l'article 22 IV de l'ordonnance n° 2019-552 du 3 juin 2019 portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF.

## 1.2 Périmètre et champ d'application de la loi

La nouvelle structure du groupe public unifié SNCF depuis le 1er janvier 2020



### Données clés du Groupe

#### RÉSEAU

28 000 km de lignes  
95 000 ha d'entreprises ferroviaires  
1 700 chantiers majeurs  
8,3 Md€ d'achats

15 000 passages à niveau  
3 000 gares totalisant 10 M de m<sup>2</sup>  
et 10 M de visiteurs / jour  
15 000 départs de trains / jour

#### GEODIS

303 plateformes logistiques  
7,127 M m<sup>2</sup> d'entrepôts  
855 218 containers en maritime  
3 818 camions en flotte propre  
Présence dans 168 pays  
52% du CA à l'international  
7,1 Md€ d'achats

#### RAIL LOGISTICS EUROPE

36 Mds de tonnes. km de marchandises transportées / an  
370 000 unités de transport intermodal (UIT) acheminées / an  
Présence dans 10 pays  
0,9 Md€ d'achats

#### VOYAGEURS

880 M de voyageurs en 2021  
35 technicentres en France  
15 200 agents du Matériel qui entretiennent  
17 000 trains du Groupe  
5,0 Md€ d'achats

#### KEOLIS

452 km de lignes de métro  
1 034 km de lignes de Tram  
6 000 km de lignes ferroviaires  
15 réseaux ferroviaires  
23 000 bus exploités  
dont 4 600 à énergies alternatives  
Présence dans 16 pays  
23 000 fournisseurs  
1,9 Md€ d'achats

#### En France :

Consommation d'énergie du Groupe  
14 000 GW  
Emissions GES : 2 556 kt de CO<sub>2</sub>e

8,5 M de m<sup>2</sup> de bâtiments  
20 000 ha de foncier

## 2.1 Comité des parties prenantes (CPP) et instances de gouvernance RSE

La gouvernance du Groupe a intégré depuis le 22 septembre 2021 un Comité des parties prenantes du groupe SNCF, en complément des instances de concertation déjà en place. Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la réforme ferroviaire de 2020, conformément à l'ordonnance relative à la gouvernance de SNCF du 3 juin 2019.

Le CPP est composé de 16 membres désignés pour trois ans renouvelables (décret n° 2019-1384 du 17 décembre 2019).

Présidé par le PDG du Groupe, ce Comité a vocation à être consulté et à être force de proposition sur les enjeux stratégiques prioritaires pour la SNCF tels que la sécurité, la qualité de service, la responsabilité sociale et environnementale, la performance extra-financière, l'aménagement et la cohésion des territoires ainsi que l'évolution des mobilités. Les travaux et recommandations du Comité alimentent le Conseil d'administration.

Le Comité des parties prenantes a été consulté lors de l'élaboration du plan de vigilance.

Précision : les sociétés SNCF Réseau, Keolis animent à leur niveau leur propre comité des parties prenantes. Les filiales de Keolis organisent localement le dialogue avec les représentants de leurs usagers, les collectivités locales et territoriales, les autorités organisatrices de mobilité.

Par ailleurs, l'élaboration du plan de vigilance a fait l'objet de plusieurs présentations, échanges et relectures avec les instances de gouvernance du Groupe.

### LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES SUJETS RSE

 Organisations syndicales représentatives	 Conseil d'administration du Groupe	 Nouveau Comité des Parties prenantes
 CNRG & RSE : comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et RSE	 CACR : comité d'audit, des comptes et des risques	
 Comité de la conformité groupe	 COMEX Groupe	 Comité des présidents
Direction de l'Engagement social, territorial et environnemental (DESTE) : pilote du projet « Plan de Vigilance »		

Pour plus de détails, voir DPEF § 2.

## 2.2 Une démarche partagée avec les organisations syndicales du Groupe

La démarche « plan de vigilance » menée tout au long de l'exercice 2021 avec la contribution des sept sociétés du Groupe a été présentée par la direction de l'Engagement social, territorial et environnemental (DESTÉ) et la direction Éthique Groupe en novembre 2021 aux quatre organisations syndicales représentatives de l'entreprise, à l'occasion de réunions bilatérales de concertation, ainsi qu'aux membres du Comité de Groupe lors d'une réunion plénière.

Une information sur la démarche a également été réalisée en décembre 2021 au Comité d'Entreprise Européen.

Les organisations syndicales se sont montrées intéressées par les thématiques abordées, qu'il s'agisse du projet de plan ou de la plateforme de réception de alertes. Elles ont toutes exprimé le souhait d'être associées au suivi de ce plan en 2022.

Les sujets abordés avec les organisations syndicales ont été analysés et, le cas échéant, intégrés au plan de vigilance en 2022.

### Précision :

La loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dispose en son article 1 :

« Le plan comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation [...] »

Il comprend les mesures suivantes :

[...]

« 4° Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;

« 5° Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

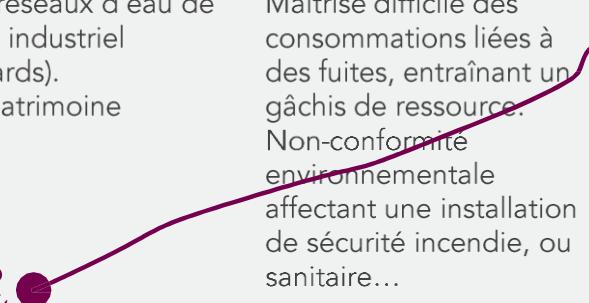
### 3.3 Cartographie globale des risques d'atteintes graves identifiés



## 06. Environnement



## 6.2 Synthèse des risques d'atteintes graves (1/2)

Catégorie de risque	Description du risque	Causes possibles	Conséquences potentielles	Actions de prévention ou d'atténuation
DÉVERSEMENT ACCIDENTEL DE PRODUITS DANGEREUX (AIR, SOL, EAU)	Fuite ou déversement de produits dangereux survenant dans un site industriel, un site de maintenance, un triage, un site logistique, ou en exploitation (lignes ferroviaires, transports routiers). Fuites récurrentes générées par la distribution de gasoil pour les locomotives thermiques ou les véhicules routiers.	Sinistre bâtiment, accident ferroviaire ou routier, ou évènement exogène. Défaillance technique, erreur dans l'application des procédures de prévention, par la SNCF ou l'un de ses prestataires. Gestion inadaptée d'un accident environnemental. Vétusté des installations de certains sites industriels ou d'exploitation (débords fréquents de carburants et lubrifiants).	Pollution du milieu naturel due au déversement ou au dégagement accidentel d'un volume important de substances toxiques dans l'air, les sols, ou l'eau. Pollution chronique des sols et des eaux résultant de fuites ou de déversements récurrents de substances dangereuses.	Les activités de l'entreprise doivent disposer d'un <b>système de management de l'environnement (SME)</b> . Les établissements industriels ferroviaires (technicentres) et de nombreuses filiales de GEODIS et de Keolis sont <b>certifiés ISO 14001</b> . Veille régulière à la <b>conformité des installations</b> (stations-services) et au respect des procédures de sécurité environnementale. Mise en place <b>processus « J+1/M+1 » pour les évènements environnementaux</b> potentiellement significatifs et majeurs. Programme d'investissements pour la rénovation et la mise en conformité des réseaux humides des sites industriels des cinq sociétés ferroviaires du Groupe (cf. page 39).
SURCONSOMMATION D'EAU	Surconsommations de la ressource en eau occasionnée par certains processus industriels comme le nettoyage des trains.	Vétusté des réseaux d'eau de certains sites industriel (réseaux fuyards). Vétusté du patrimoine immobilier.	Maîtrise difficile des consommations liées à des fuites, entraînant un gâchis de ressource. Non-conformité environnementale affectant une installation de sécurité incendie, ou sanitaire...	 <p><b>Programme de rénovation des réseaux humides des actifs industriels</b> exploités par les sociétés ferroviaires du Groupe. <b>Politique d'équipement des sites de nouveaux outils digitaux de suivi des consommations.</b> Déploiement de sous-compteurs avec <b>télérèlage</b> permettant de segmenter les alimentations et de circonscrire les fuites ou les surconsommations. <b>Stations d'épuration</b> équipant plusieurs technicentres, permettant un recyclage et une réutilisation en cycle fermé des eaux industrielles.</p>

2007 → 2032 : 230 M€

## Synthèse des risques d'atteintes graves (2/2)

Catégorie de risque	Description du risque	Causes possibles	Conséquences potentielles	Actions de prévention ou d'atténuation
ATTEINTES A LA BIODIVERSITÉ	Chantiers de travaux de renouvellement des voies ou projets de développement du réseau ferroviaire par SNCF Réseau, impactant localement la biodiversité.	Contraintes d'ingénierie techniques (géographie, géologie...), ou d'arbitrages territoriaux liées au tracé des lignes, aux projets.	Altération des continuités écologiques. Destruction d'habitats d'espèces protégées.	<p><b>Engagement de la SNCF dans l'initiative « Act4nature » dès 2018</b> (engagement volontaire et encadré des entreprises françaises en matière de biodiversité), renouvelé en 2021 dans un dispositif dorénavant à portée internationale.</p> <p>Intégration de la biodiversité dans les projets en phases de conception, réalisation et exploitation, et dans les chantiers de régénération ou maintenance courante de SNCF Réseau.</p> <p><b>Fin 2021, SNCF Réseau a tenu son engagement de sortie du glyphosate</b> et mis en œuvre une nouvelle politique de maîtrise de la végétation axée sur des herbicides alternatifs et le recours au désherbage mécanique.</p>
SURCONSOMMATION D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE GES	Non-respect de la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effets de serre (CO <sub>2</sub> : - 30% pour le transport et - 50% pour les bâtiments entre 2015 et 2030) liée à une surconsommation d'énergies fossiles.	Complexité rencontrée dans l'industrialisation des solutions de mobilité bas carbone. Retard dans la mise en œuvre du décret tertiaire. Maîtrise insuffisante des consommations d'énergie des bâtiments.	Contribution accrue au réchauffement climatique. Non-respect des engagements du Groupe.	<p><b>Trajectoire de réduction engagée dans toutes les sociétés du Groupe.</b></p> <p>Sécurisation des projets de déploiement des énergies alternatives (hydrogène, agrocarburants...) et du <b>programme d'investissements liés à la mise en œuvre du décret tertiaire</b>.</p> <p><b>Renouvellement des flottes de véhicules routiers</b> à énergies alternatives (GEODIS, Keolis, SNCF Réseau). Ecoconduite, éco-stationnement des rames voyageurs.</p>
GESTION DES DÉCHETS DANGEREUX	Gestion non conforme par la SNCF ou l'un de ses prestataires ou sous-traitants, des déchets dangereux générés par les activités industrielles ou de maintenance du Groupe.	Défaillance d'un prestataire ou sous-traitant. Gestion non conforme des déchets générés par les chantiers (infrastructures ou bâtiments).	Pollution liée à l'acheminement de déchets dangereux sur un site ou dans une filière de traitement inadéquats.	<p><b>Pôle achats dédié à l'évaluation des clauses contractuelles des marchés de collecte et de traitement</b> des déchets et au suivi de l'exécution des marchés et traçabilité du traitement.</p> <p>Rappels réguliers et veille à la bonne <b>application des procédures de tri sur les sites industriels</b>.</p> <p><b>Démarche « chantiers propres, réseau propre »</b> en cours de généralisation par SNCF Réseau en Ile de France visant à maîtriser et à limiter les impacts des travaux sur l'environnement (nature, bruit, ressources, déchets, pollution de l'air, du sol et de l'eau...).</p>

2021-2050 → 430 M€

## Synthèse des risques d'atteintes graves (2/4)

Catégorie de risque	Description du risque	Causes possibles	Conséquences potentielles	Actions de prévention ou d'atténuation
ACCIDENT MAJEUR D'EXPLOITATION	Accidents graves aux passages à niveau ferroviaires. Accident grave d'exploitation touchant les autres modes de transport du Groupe (bus, tramway, métro).	Non-respect des règles de sécurité par les usagers de la route empruntant les passages à niveau. Défaillance technique des matériels roulants, véhicules, ou infrastructures. Organisation inadaptée, ou erreur humaine dans l'application des procédures de sécurité.	Blessés graves ou décès.	Politiques, programmes et plans d'actions sécurité déclinés dans toutes les sociétés du Groupe. Politique de suppression progressive des passages à niveau menée en concertation avec les collectivités territoriales. En 2021, action de communication nationale grand public sur les risques routiers au franchissement des passages à niveau.
ACCIDENT LORS DU TRANSPORT OU DES OPÉRATIONS DE TRIAGE DES MATIÈRES DANGEREUSES	Accident lors du transport ou des opérations de triage des matières dangereuses avec fuite de produit toxique dans l'air.	Déraillement d'un ou plusieurs wagons transportant des matières dangereuses sur un site de triage ou en ligne, avec perte de confinement des produits transportés, du fait de la SNCF ou de l'un de ses prestataires ou sous-traitants.	Atteintes respiratoires des salariés et riverains.	<p><b>Application de normes de maintenance spécifiques sur voies de service</b>, visant à réduire le risque de déraillement de wagons de matières dangereuses.</p> <p><b>Etudes prospectives sur l'analyse des risques en ligne</b>, par repérage des itinéraires des trains et identification des volumes et de la nature des marchandises transportées, en vue d'adaptations locales de l'exploitation.</p> <p><b>Formation spécifique des conducteurs</b> aux risques liés au transport de matières dangereuses.</p>
ACTE DE MALVEILLANCE AVEC CONSÉQUENCES GRAVES POUR LES PERSONNES	Dégénération volontaire de matériels entraînant des atteintes graves à l'intégrité physique et psychologique des salariés ou des clients. Exemples : vol de câbles, cyberattaque...	Contournement de la sécurisation des accès aux entreprises ou aux systèmes d'information, vol de matériaux ou composants sensibles des installations, entraînant une défaillance technique pouvant affecter la circulation des trains ou des autres modes exploités par le Groupe.	Blessés graves ou décès.	Équipes de la Sûreté Ferroviaire déployées sur l'ensemble du territoire national. Agents formés, assermentés, agréés et armés. Outre la sécurisation des trains et des gares, ils assurent aussi la surveillance des lignes, en recourant notamment à des technologies nouvelles. Adaptation en continu les mesures de cybersécurité.



## 7.3 Actions de prévention ou d'atténuation

### Une politique d'Achats responsables

Le groupe SNCF développe depuis 2008 une stratégie d'achats responsables, fondée sur un engagement fort en faveur du respect des droits humains, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption. L'ensemble des produits et services achetés, susceptibles de mettre en jeu la sécurité des personnes, sont également évalués sur des critères de qualité/sécurité stricts, au besoin en recourant à des audits spécifiques (pôle d'auditeurs dédié au sein de la direction des Achats Groupe).

#### La politique de maîtrise des risques RSE fournisseurs du groupe SNCF s'articule autour de quatre axes :

- L'identification de familles d'achats les plus à risques selon une méthodologie EcoVadis (cf. page 46).
- L'engagement des fournisseurs à respecter la « Charte RSE de la relation fournisseurs » du groupe SNCF<sup>(7)</sup>.
- Une procédure d'évaluation des tiers fournisseurs s'appuyant sur le recours à des sources ouvertes et des questionnaires tout au long de la vie du contrat.
- La possibilité de recours à des audits fournisseurs.

L'ensemble des procédures afférentes sont applicables par défaut à toutes les entités du groupe SNCF.

La procédure d'évaluation des tiers, révisée en 2021 conjointement par les directions des Achats, de l'Éthique et de la Conformité, est en cours de déploiement.

Les cinq sociétés ferroviaires du Groupe sont en train de finaliser les processus opérationnels de sa mise en œuvre sur la base d'un référentiel commun, avec un objectif de déploiement effectif d'ici fin 2022. Le champ de cette procédure, centré sur les risques de corruption, sera progressivement étendu en 2022 à l'ensemble des risques liés au devoir de vigilance.

#### Précisions :

**Total CA achats des cinq sociétés ferroviaires**  
13 Md€ dont 94% en France

13 familles d'achats à risques sur 114

**Total CA achats Keolis**  
1,9 Md€ dont 53% en France  
6 familles à risques sur 11

**Total CA achats GEODIS**  
7,1 Md€ dont 26% en France  
23 familles à risques sur 135

(7) : [https://medias.sncf.com/sncfcom/fournisseurs/Charte\\_RSE.pdf](https://medias.sncf.com/sncfcom/fournisseurs/Charte_RSE.pdf)

## 8.1 Synthèse des mesures à mettre en œuvre

### LES PRIORITÉS 2022 SUR LES TRAVAUX À ENGAGER

- Accompagner la mise en cohérence des différentes cartographies des risques existantes au sein du Groupe, et intégrer dans les cartographies des risques d'entités certains scénarios nouveaux analysés dans le cadre du plan de vigilance.
- Structurer la remontée des analyses de risques depuis les sous-filiales des sociétés principales du Groupe (rang 3 et supérieurs) dans les domaines des droits humains et libertés fondamentales, de la santé-sécurité des personnes, et de l'environnement. L'attention sera portée sur les filiales implantées dans les pays à risques du point de vue de l'indicateur ESG. Dans cet objectif, la mise en œuvre du système d'information de gestion des risques sera utilement mise à profit.
- Enrichir les points de contrôle des audits d'entités/filiales et intégrer, dans son programme annuel, des audits visant à mesurer la maîtrise des principaux risques du plan de vigilance, en particulier la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des tiers.
- Intégrer des points de contrôle spécifiques aux dispositifs de contrôle interne existants, pour améliorer la maîtrise des risques liés au devoir de vigilance.
- Définir une trajectoire pluriannuelle d'audits fournisseurs dans les pays et les familles d'achats les plus à risques, eu égard aux trois domaines de risques de la loi sur le devoir de vigilance, en s'intéressant en premier lieu aux fournisseurs ayant significativement recours à la sous-traitance.
- Compléter le panel des indicateurs spécifiques dédiés au pilotage des risques du devoir de vigilance, harmonisé à l'échelle des sept sociétés du Groupe et de leurs filiales.
- Veiller au déploiement du Programme « SNCF Humain » au sein du Groupe, et programmer des actions de sensibilisation et d'acculturation (e-learnings...) auprès des acteurs concernés autour des enjeux de droits humains.



## ***Questions – réponses***



# Quels liens entre devoir de vigilance et label Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR) ?

Laurent DENOUX | Responsable parcours achats responsables, Médiation des entreprises, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique

## GT RSE - Devoir de vigilance européen et gouvernance d'entreprise durable

**Comment s'assurer du respect  
du Devoir de vigilance au  
travers du Label  
« Relations fournisseurs et  
achats responsables » ?**

**21 juin 2022**

# La médiation des entreprises

Le Médiateur des entreprises dépend du Ministère de l'Economie.

Il s'adresse à tous les acteurs économiques, tant publics que privés.

- Il les aide à résoudre leurs différends lorsqu'ils rencontrent des difficultés contractuelles ou relationnelles.
- Il améliore dans la durée les relations clients/fournisseurs en transformant les pratiques.

**Dispositif public**

- Rapide
- Confidentiel
- Gratuit

**3 objectifs :**

- Restaurer la confiance
- Rééquilibrer le rapport de force
- Stimuler l'innovation



## Le parcours national des achats responsables



Vous avez accès aux ressources documentaires gratuites sur [www.rfar.fr](http://www.rfar.fr) ainsi qu'à des mesures d'accompagnement tout au long de votre démarche.

[www.mediateur-des-entreprises.fr](http://www.mediateur-des-entreprises.fr)  
[www.can-asso.fr](http://www.can-asso.fr)

# Le référentiel du label RFAR, adossé à la norme ISO20400

## Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

- Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsables de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction
- Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités
- Critère 1.3 Prévention de la corruption

## Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats
- Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Critère 2.3 Retour d'expérience et écoute active de la voix des fournisseurs

## Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

- Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées
- Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

## Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable
- Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges
- Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

## Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

- Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie
- Critère 5.2 Contribution au développement du territoire
- Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international



# Le référentiel du label RFAR, adossé à la norme ISO20400

## Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

- Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsables de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction
- Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités
- Critère 1.3 Prévention de la corruption

## Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats
- Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Critère 2.3 Retour d'expérience et écoute active de la voix des fournisseurs

## Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

- Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées
- Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

## Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable
- Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges
- Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

## Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

- Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie
- Critère 5.2 Contribution au développement du territoire
- Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international



# Le référentiel du label RFAR, adossé à la norme ISO20400

## Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

- Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsables de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction
- Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités
- Critère 1.3 Prévention de la corruption

## Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats
- Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Critère 2.3 Retour d'expérience et écoute active de la voix des fournisseurs

## Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

- Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées
- Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

## Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable
- Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges
- Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

## Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

- Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie
- Critère 5.2 Contribution au développement du territoire
- Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international



# Le référentiel du label RFAR, adossé à la norme ISO20400

## Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

- Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsables de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction
- **Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités**
- Critère 1.3 Prévention de la corruption

## Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats
- Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Critère 2.3 Retour d'expérience et écoute active de la voix des fournisseurs

## Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

- Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées
- Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

## Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable
- Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges
- Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

## Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

- Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie
- Critère 5.2 Contribution au développement du territoire
- Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international



## 1.2 – Gestion des risques et opportunités AR pour définir les priorités

- Evaluer et prendre en compte les risques et opportunités en matière d'achats responsables

Recherche de 3 informations fiables:

- Si sur la base d'une cartographie des risques et des opportunités en matière d'AR, **un plan de Vigilance existe** et prend bien en compte les principaux enjeux :

Droits humains, santé et sécurité des personnes et environnement et souvent selon 2 périmètres d'activités : les activités de l'entreprise et de ses filiales et celles de ses fournisseurs et sous-traitants avec lesquels une situation commerciale est établie.

- Si **des indicateurs de pilotage de ce Plan de Vigilance 2021 existent** et surtout publiés et suivis avec l'idée de la plus grande transparence :

Exemples : nombre de scorecards RSE annuels réalisés. Combien de fournisseurs ressortis conformes RSE ?  
Combien sortis risqués RSE ? Critiques RSE ? ...

- Si **un plan d'actions existe et formalise ces risques** et ces axes d'améliorations

Exemple – Nombre de fournisseurs risqués en termes de RSE qui ont démontré une amélioration de leur situation et selon les régions ou les pays

# Le référentiel du label RFAR, adossé à la norme ISO20400

## Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

- Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsables de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction
- Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités
- **Critère 1.3 Prévention de la corruption**

## Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants

- Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats
- Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Critère 2.3 Retour d'expérience et écoute active de la voix des fournisseurs

## Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

- Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées
- Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants

## Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

- Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable
- Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges
- Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

## Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

- Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie
- Critère 5.2 Contribution au développement du territoire
- Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international



## 1.3 - Prévention de la corruption

- Prévenir les délits d'initiés et la diffusion d'informations sensibles  
Ex: Communication extérieure, participation et intervention à des conférences dédiées (retex)...
- Définir et mettre en place un dispositif de prévention de la corruption dans les processus et pour l'ensemble de l'organisation  
Ex: Nommer un référent déontologie et faire figurer ses coordonnées sur le site internet de l'organisation...
- S'assurer du respect par les fournisseurs des standards en matière de prévention de la corruption  
Ex: modules de formations, MOOC anticorruption, clauses éthiques dans les contrats...
- Evaluer le niveau de maîtrise en matière de prévention de la corruption  
Ex: Principe de rotation des personnels en charge des portefeuilles achats, appel à un OTI pour évaluation et remontée à la DG...

## Retenez que ...

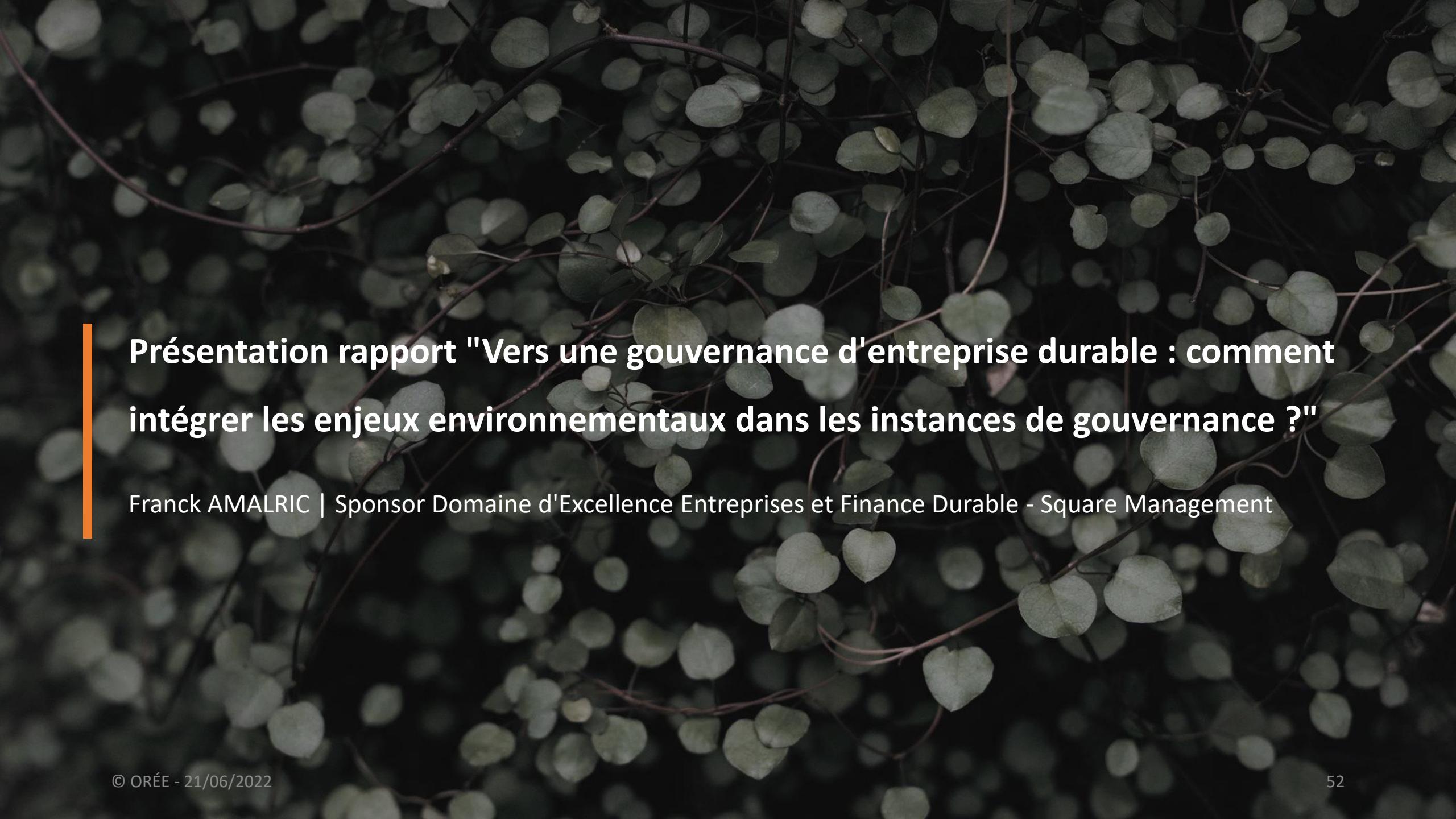
Le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » est en mesure de:

- **Structurer votre démarche** de mise en œuvre d'un **plan de Vigilance**
- **Protéger votre réputation** en gérant les risques en matière de responsabilité sociétale dans votre chaîne d'approvisionnement
- **Vous conformer à la norme internationale ISO 20400** – lignes directrices et de rassurer ainsi vos clients





## ***Questions – réponses***



# **Présentation rapport "Vers une gouvernance d'entreprise durable : comment intégrer les enjeux environnementaux dans les instances de gouvernance ?"**

Franck AMALRIC | Sponsor Domaine d'Excellence Entreprises et Finance Durable - Square Management

# Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise durable ?

---

## La gouvernance d'entreprise

- Ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées.
- Répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants.
- Pose les règles et les procédures de prise de décision.

## Gouvernance et objectif de l'entreprise

La « bonne » gouvernance d'une entreprise ne peut être évaluée que par rapport à l'**objectif poursuivi par l'entreprise**, i.e. par rapport au type de performance recherché.

# Jusqu'à récemment...

## Un objectif unique de l'entreprise

Optimiser la valeur de l'entreprise.

## déterminait les normes de gouvernance

- Composition des comités d'administration ;
- Modalités de prise de décision stratégiques ;
- Rémunérations ;
- Relations avec les investisseurs.

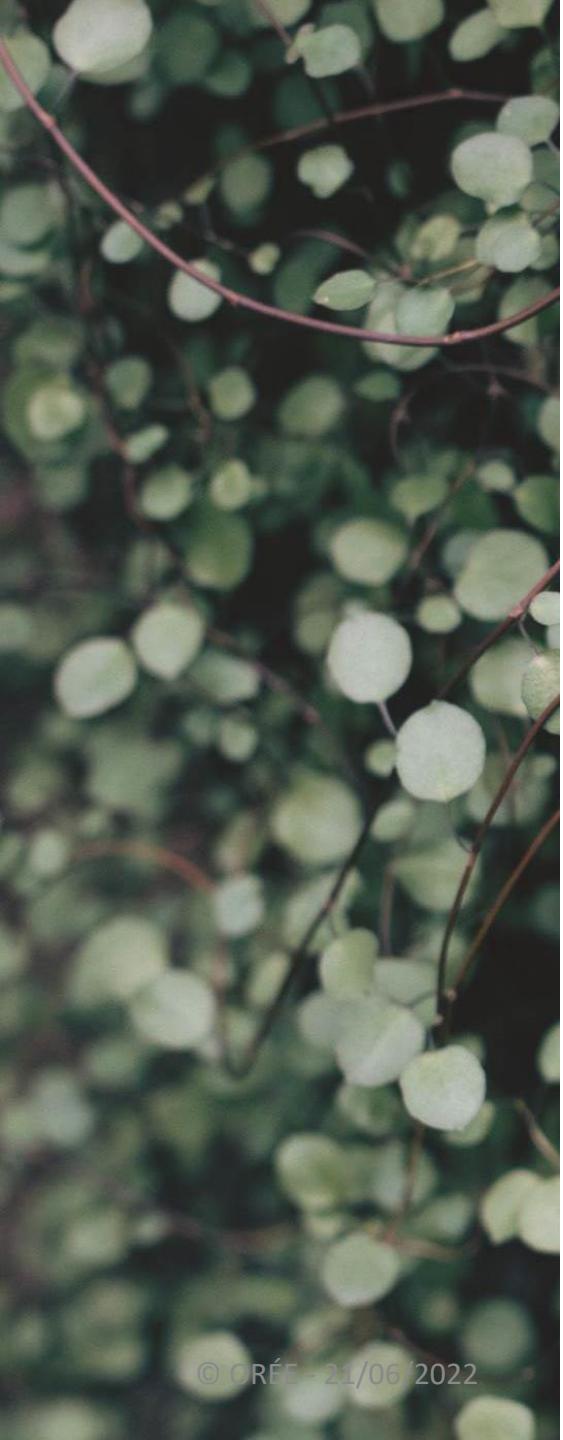
# Aujourd’hui, face à l’urgence environnementale

L’entreprise se dote d’une multiplicité d’objectifs...

- Performance économique ;
- Traiter avec respect ses parties prenantes (*« stakeholder capitalism »*) ;
- Contribuer à la transition écologique (e.g. engagements neutralité carbone).

...et devra donc revoir ses modalités de gouvernance

- Composition des comités d’administration ;
- Modalités de prise de décision stratégiques ;
- Rémunérations ;
- Relations avec les investisseurs.



## *Quelques leçons du Groupe de Travail*

- Temps de l'expérimentation : foisonnement d'idées et de suggestions
- Mais les pratiques au sein des entreprises doivent encore évoluer
- Il existe un décalage entre :
  - 1) La gouvernance actuelle des entreprises ;
  - 2) La radicalité du Pacte vert pour l'Europe & les engagements ambitieux pris par les entreprises.
- On peut s'attendre à une prochaine transformation dans la gouvernance des entreprises, suscitée par le besoin de cohérence au niveau des entreprises, et par de nouvelles obligations réglementaires



**02**

## RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES

*La prise en compte des intérêts, des risques et des enjeux associés à la durabilité est essentielle*

50. Article L225-35 du code de Commerce.

51. Nous entendons ici par « instances dirigeantes » les conseils d'administration et les conseils de surveillance, ainsi que les comités exécutifs, les comités de direction et les directrices. Lorsque nous parlons de conseils d'administration, nous parlons également du conseil de surveillance et lorsque nous parlons de comités exécutifs, nous parlons également de comités de direction et de directrices.

En France, le conseil d'administration « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>50</sup>. Les comités exécutifs – ou de direction ou les directrices – élaborent et mettent en œuvre la stratégie et les orientations décidées par le conseil d'administration.

Aujourd'hui, le rôle des instances dirigeantes<sup>51</sup> évolue en fixant les objectifs de durabilité à atteindre. Pour cela, elles doivent prendre en considération et comprendre le contexte stratégique de l'entreprise face aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, préservation des sols, ressources hydriques, etc.).

- #01 Développer une définition européenne de l'intérêt de l'entreprise basée sur le long terme intégrant une dimension de durabilité ; et harmoniser au niveau européen l'obligation de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux pour toutes les entreprises.
- #02 Rédiger des lignes directrices afin de préciser les contours, les modalités et les bonnes pratiques de prise en considération des enjeux environnementaux dans la gestion des entreprises.
- #03 Évaluer régulièrement les compétences environnementales des administrateurs et dirigeants d'entreprises en prenant en compte les spécificités du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise.
- #04 Communiquer publiquement sur les compétences environnementales des administrateurs et des dirigeants, notamment au sein du rapport de gestion.
- #05 Introduire des critères de compétence et d'expertise en matière de transition écologique dans les processus de nomination des administrateurs et des dirigeants.
- #06 Former les administrateurs et les dirigeants de l'entreprise aux enjeux environnementaux.

Communiquer sur la manière dont le conseil d'administration supervise et évalue la gestion, par la direction, des risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux.

#07

Mettre en place des comités dédiés aux enjeux de durabilité, rattachés aux instances dirigeantes ; communiquer sur leur composition, leurs missions et leurs pouvoirs.

#08

Inscrire, de manière systématique et régulière, les enjeux environnementaux à l'ordre du jour des instances dirigeantes ; communiquer publiquement, au sein du rapport de gestion, sur la fréquence à laquelle ces enjeux sont abordés.

#09

Organiser les relations avec les parties prenantes en établissant un responsable (et/ou un comité spécifique, si pertinent), en lien avec les instances dirigeantes et le(s) comité(s) de durabilité, veillant à la remontée des informations pertinentes.

#10

**02**

**RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES**

*La prise en compte des intérêts, des risques et des enjeux associés à la durabilité est essentielle*

En France, le conseil d'administration « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>50</sup>. Les comités exécutifs – ou de direction ou les directoires – élaborent et mettent en œuvre la stratégie et les orientations décidées par le conseil d'administration.

Aujourd'hui, le rôle des instances dirigeantes<sup>51</sup> évolue en fixant les objectifs de durabilité à atteindre. Pour cela, elles doivent prendre en considération et comprendre le contexte stratégique de l'entreprise face aux enjeux environnementaux (climat, biodiversité, préservation des sols, ressources hydriques, etc.).

50. Article L.225-26 du code de Commerce.  
51. Nous entendons ici par « instances dirigeantes » les conseils d'administration et les conseils de surveillance, ainsi que les comités exécutifs, les comités de direction et les directoires. Lorsque nous parlons du conseil d'administration, nous parlons également des conseils de surveillance et lorsque nous parlons de comités exécutifs, nous parlons également de conseils de direction et de directoires.



## INTÉGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Orienter l'entreprise vers la création de valeurs durables, sur le long terme, en minimalisant les externalités négatives

Le caractère non-durable de nos économies soulève d'éminentes questions stratégiques pour l'ensemble des acteurs économiques. En effet, comment évoluer et se projeter, dans un système non-durable et de quelle façon faire face aux nouveaux enjeux posés par cette non-durabilité ?

L'Autorité bancaire européenne considère ainsi que « la détermination des législateurs européens à changer fondamentalement le mode de fonctionnement des économies de l'UE devrait encourager les institutions [dont les entreprises] à aborder les risques ESG dans une perspective stratégique »<sup>114</sup>.

Dans une telle économie, comment l'entreprise peut-elle penser sa résilience de moyen et long terme ? Comment peut-elle trouver des chemins de développement, tout en se différenciant de ses concurrentes ?

La question est donc de savoir comment les entreprises prennent en compte les considérations de durabilité dans leurs prises de décisions stratégiques. Et comment structurer la gouvernance de l'entreprise pour encourager une telle prise en considération ?

114. « EBA Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms » Autorité bancaire européenne, 2021.

#11

Pour les entreprises, adopter une raison d'être en lien avec la durabilité, notamment environnementale, voire devenir société à mission.

#12

Impliquer la direction et les comités en charge de la durabilité, ainsi que le comité des parties prenantes, dans les procédures de prise de décisions stratégiques, au-delà de certains seuils financiers (part du chiffre d'affaires ou du bilan), ou d'émissions carbone.

#13

Recourir à divers scénarios d'évolution du contexte stratégique en lien avec les enjeux environnementaux pour évaluer toute décision stratégique.

#14

Développer les réflexions autour de la comptabilité intégrée, prenant en compte les critères ESG, afin d'éclairer la prise de décision stratégique des instances dirigeantes.

#15

Évaluer systématiquement les externalités environnementales dans l'analyse des investissements potentiels de l'entreprise (par exemple, par l'instauration d'un prix carbone interne correspondant au prix recommandé par des organisations internationales).

Indexer de manière significative (a minima 20%) tous les composants de la rémunération variable des dirigeants et des salariés sur les objectifs environnementaux de l'entreprise.

Ces critères devraient être principalement quantitatifs et vérifiables, et devraient concerner la part variable de la rémunération annuelle, mais également les rémunérations à moyen et long terme ainsi que toute forme d'intéressement.

#16

The image shows the cover page of a report. At the top left is a large orange circle containing the number '04'. To its right is a stylized orange compass rose. Below these elements is the title 'ACCÉLÉRER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX' in bold blue capital letters, followed by 'PAR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION' in a smaller blue font. Underneath the title, there are two columns of text. The left column is titled 'Exemplarité, transparence et responsabilité' and includes a small note about the role of remuneration in driving environmental change. The right column discusses the environmental strategy of the company and how governance can encourage and reward environmental performance. At the bottom of the page, there is a small note referring to page 141 of a document by Nodet and Simon.



## FAVORISER L'ENGAGEMENT DES INVESTISSEURS SUR LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

Il n'y a pas d'entreprises « durables » sans investisseurs « durables » et inversement

Le rapport *The Cost for the Financial Sector if Firms Delay Climate Action* a analysé la stratégie de 598 entreprises et estimé qu'un nombre insuffisant d'entre elles s'alignait sur une trajectoire nette zéro.

Même si ces entreprises ajustent leurs stratégies dès 2026, le coût pour le secteur financier est estimé à 2,2 trillions de dollars au total. Ce coût financier augmente de 150 milliards de dollars supplémentaires pour chaque année où l'action climatique est retardée. Les entreprises et leurs investisseurs ont donc tout intérêt à collaborer pour accélérer leur transition climatique et une mobilisation croissante se met en place.

#17

Définir, au sein de chaque entreprise, une politique de relation avec les investisseurs (dialogue régulier, séminaires, questionnaires, administrateur référent, etc.), intégrant la double matérialité des enjeux environnementaux de son activité et sa contribution à la transition écologique.

#18

Aligner les intérêts des investisseurs et des entreprises, autour de l'évolution d'un modèle d'affaires durable en récompensant la détention d'actions à long terme (droits de vote).

# TÉLÉCHARGEZ NOS TRAVAUX

## RAPPORT COMPLET

VERS UNE GOVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE :  
COMMENT RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ?

Anticipation  
Stratégie  
Dialogue  
Prise de décision  
Compétences  
Formation  
Scénarios  
Remunération  
Initiatives vertes

Avec le soutien de:  
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE  
Jérôme Bignon

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

VERS UNE GOVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE  
COMMENT RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU SEIN DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ?

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

ORÉE, en partenariat avec le ministère de la Transition écologique, a souhaité identifier les leviers d'action pour favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux dans la gouvernance des entreprises, au niveau national et européen, mieux connaître le fonctionnement des différents acteurs concernés, et gagner une dynamique favorable à l'évolution des pratiques de gouvernance dans les entreprises.

Ces travaux ont abouti à un rapport structuré en 5 axes :

1. Gouvernance d'entreprise durable : de quoi parle-t-on ?
2. Renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux par les instances dirigeantes ;
3. Intégrer les enjeux environnementaux dans les décisions stratégiques ;
4. Accélérer l'atteinte des objectifs environnementaux par les politiques de rémunération ;
5. Favoriser l'engagement des investisseurs sur les sujets environnementaux.

Les pistes d'action figurant dans ce livrable sont le fruit des réflexions d'ORÉE, et s'inspirent des travaux menés au sein du Groupe de Travail multi-acteurs « Gouvernance d'entreprise durable », d'au delà, ainsi que d'autres études reconnues sur le sujet.

Ce Groupe de Travail ORÉE s'inscrit dans les démarches de réflexion prospective de l'association, afin de nourrir le débat d'idées et faire avancer les travaux entamés sur ce sujet. Si certaines de ces pistes d'action ont pu faire consensus lors des séances de travail, d'autres ont suscité des avis divergents : elles n'ont toutefois pas fait l'objet d'un avis final du Groupe de Travail. Elles correspondent à la position d'ORÉE, et n'ont donc pas vocation à être représentatives de l'ensemble de la diversité des positions des membres participants. En conséquence, elles n'engagent que l'association ORÉE.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes et des structures qui ont accepté de partager leur vision et leurs connaissances dans le cadre de ce rapport : entreprises privées et publiques, institutionnelles, organisations représentatives, ONG et Investisseurs.

Avec le soutien de :

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE  
Emmanuel Dupont  
Pénélope Durand



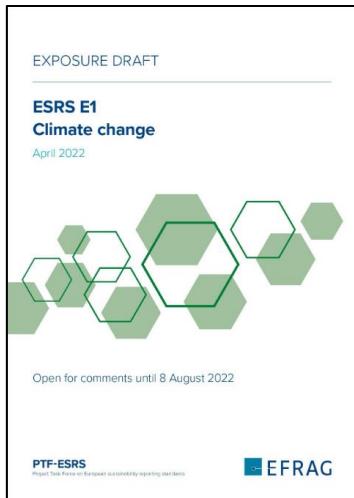
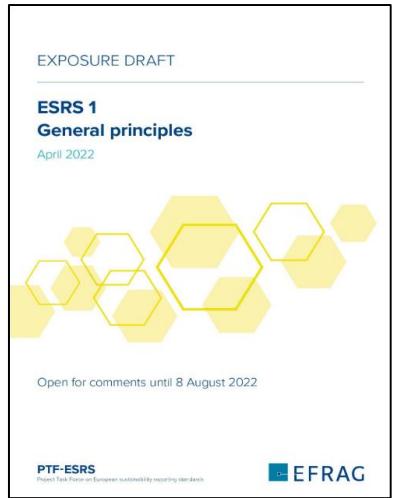
## ***Questions – réponses***

# Point d'actualité

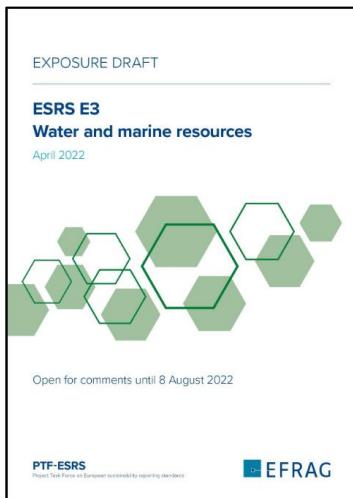
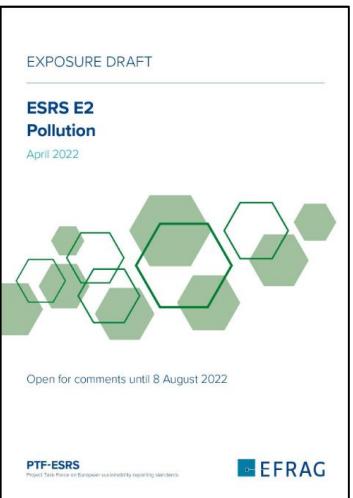
Benjamin VINCENT | Chargé de mission Reporting RSE/ESG et Économie circulaire, ORÉE

# CONSULTATION DE L'EFRAG OUVERTE JUSQU'AU 8 AOÛT

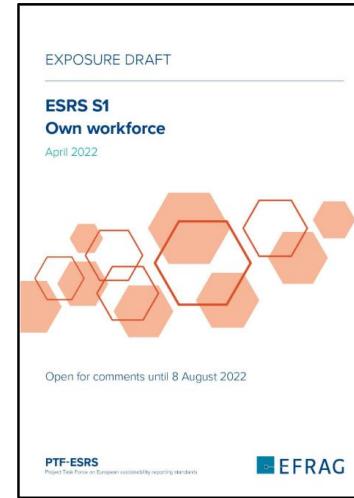
## NORMES TRANSVERSALES



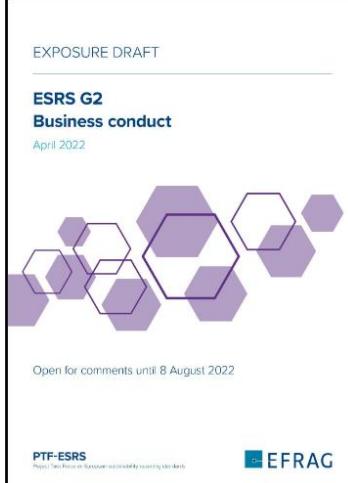
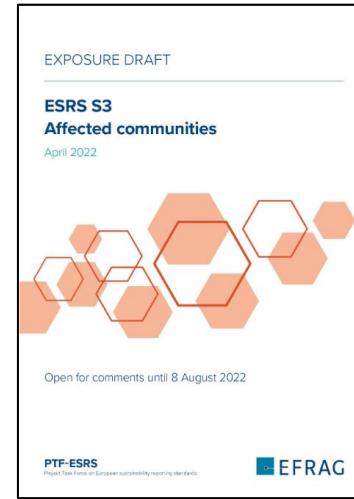
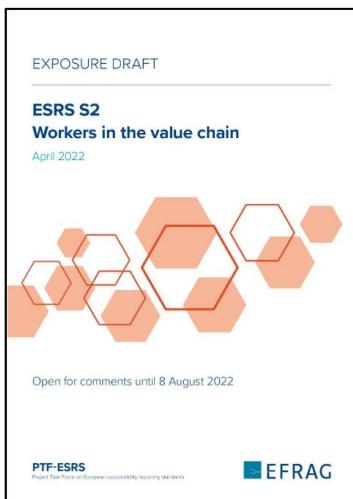
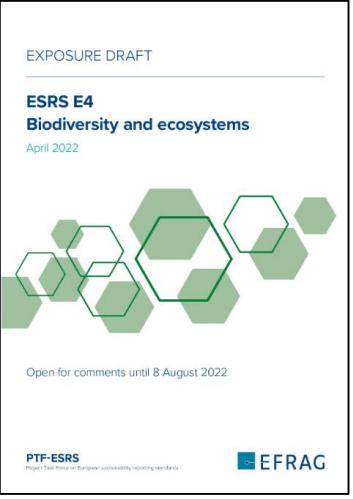
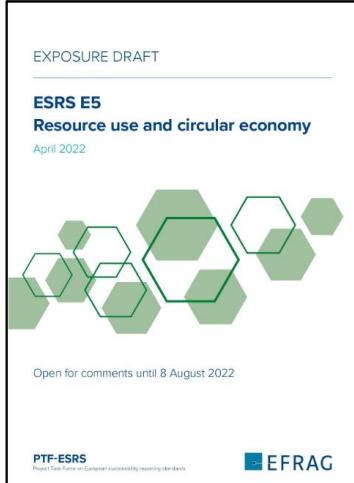
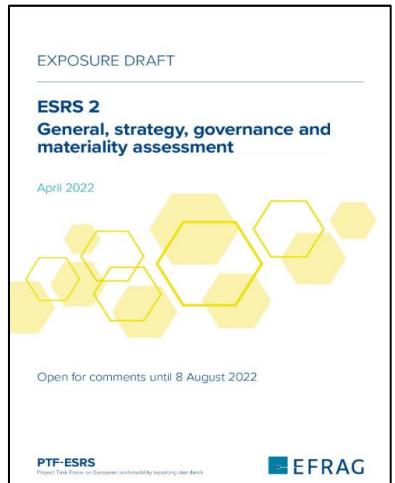
## ENVIRONNEMENT



## SOCIAL



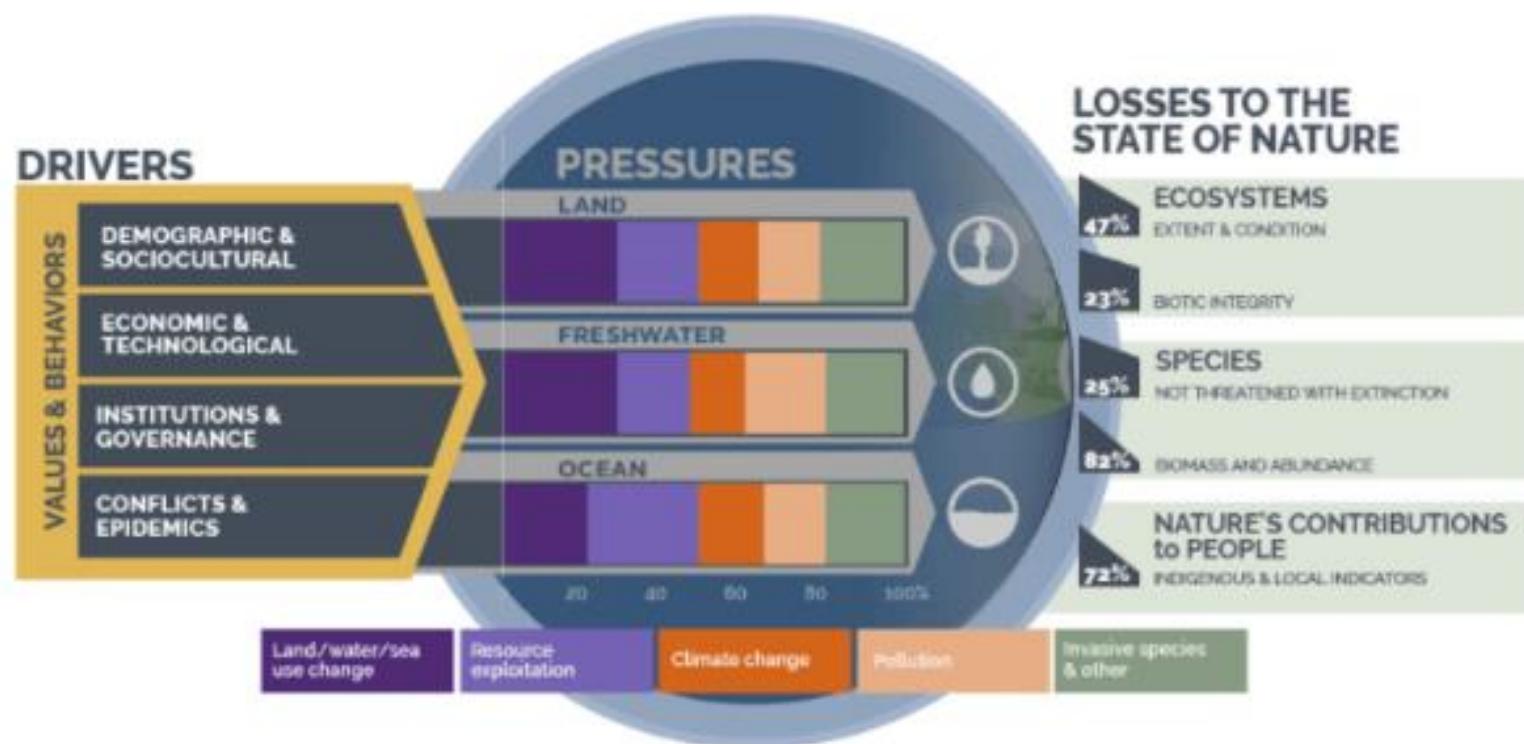
## GOUVERNANCE





# Science Based Targets Network

Le Science Based Targets Network (SBTN), un réseau mondial intégré à la Global Commons Alliance, a publiés des lignes directrices à destination des entreprises afin de réduire leurs impacts sur la perte de biodiversité.





Prochaine séance

# Reporting en matière de biodiversité

Septembre / octobre 2022

Visioconférence

## **Juliette ALLIONE**

Chargée de mission Reporting  
RSE/ESG et Économie Circulaire

[allione@oree.org](mailto:allione@oree.org)  
**01 48 24 31 37**

## **Nathalie BOYER**

Déléguée Générale

[boyer@oree.org](mailto:boyer@oree.org)

## **Benjamin VINCENT**

Chargé de mission Reporting  
RSE/ESG et Économie Circulaire

[vincent@oree.org](mailto:vincent@oree.org)  
**01 48 24 04 00**

