

L'occasion manquée de ISO/UNDP FDIS 53001 :

Systèmes de management pour les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies —Exigences

Christian Brodhag. Professeur émérite aux Mines de Saint-Etienne (cbrodhag@gmail.com)

Résumé :

La norme certifiable **ISO 53001** vise à intégrer les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le management opérationnel des entreprises et organismes. Cependant, l'analyse montre qu'elle marque une régression par rapport à l'ISO 26000 en se limitant à une approche par les « parties intéressées », au détriment des institutions publiques et de la science. En reléguant les références institutionnelles, les cibles internationales, les seuils biophysiques et les limites planétaires dans une annexe purement informative et non auditable, la norme perd sa substance. Elle succombe ainsi au « syndrome du lampadaire », privilégiant une simple obligation de moyens et de conformité procédurale plutôt qu'une évaluation réelle des impacts plus difficile à auditer. Une durabilité absolue exigerait pourtant une méthode de descente d'échelle (*downscaling*) pour traduire équitablement les objectifs mondiaux en engagements concrets selon la sphère d'influence de chaque organisme.

Les ODD

La norme ISO 53001, actuellement en phase finale d'adoption, établit les exigences d'un système de management orienté vers les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Les 17 ODD, formulés de manière générale, se déclinent en 169 cibles précises, mesurables à l'aide d'indicateurs. Conçus à destination des États — qui rendent compte de leurs propres cibles et en rapportent les résultats aux Nations Unies —, ces objectifs sont poursuivis par les pays au travers de leurs politiques publiques et de leurs réglementations. La réalisation des ODD repose néanmoins, de manière déterminante, sur la contribution des territoires et des entreprises.

Les Nations Unies¹ estiment qu'au moins 65 % des ODD dépendent des gouvernements locaux et régionaux. La localisation des ODD apparaît dès lors essentielle pour adapter les ambitions mondiales aux réalités locales, en cohérence avec les cadres nationaux. La norme ISO 53001 ne couvre pas les villes et les territoires, ceux-ci relèvent d'un référentiel distinct : la norme ISO 37101. Celle-ci est consacrée au management de la durabilité des villes et des territoires, sans être spécifiquement dédiée aux ODD.

La norme ISO 53001 s'adresse aux « organismes² », notion qui englobe, sans s'y limiter « *les travailleurs indépendants, les entreprises, les sociétés, les firmes, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives et les institutions* » (§3.1).

Prolongement des référentiels existants

Plusieurs référentiels traitent de la durabilité des entreprises. La norme ISO 26000 publiée en 2010, qui établit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations, n'est pas un système de management certifiable. Les normes européennes ESRS imposent, par

¹ https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-08/Inter-agency_Policy_Briefs_on_Accelerating_Progress_2030-080124.pdf

² Pour le terme anglais "*organization*", la traduction française de l'ISO 53001 adopte l'expression "*organisme*", se distinguant ainsi de l'ISO 26000 qui privilégiait "*organisation*".

exemple en matière environnementale, aux entreprises de documenter leurs impacts et leurs dépendances vis-à-vis de l'environnement, à l'appui de données quantitatives, auditables et traçables.

Publié en 2015 à l'initiative du GRI, du UN Global Compact et du WBCSD, le **SDG Compass**³ constitue un guide pratique destiné à orienter l'action des entreprises en faveur des ODD. De son côté, le PNUD a élaboré des **normes d'impact** pour la réalisation des objectifs de développement durable (UNDP SDG Impact Standards⁴), qui figurent parmi les fondements des travaux ayant conduit à l'ISO 53001, cosigné ISO/PNUD. La norme 52001 assure en effet leur intégration au sein du système ISO et de ses normes de management certifiables.

Pour permettre un système de management intégré, la norme ISO 53001 suit la Structure Harmonisée ISO (HS) qui organise les normes des systèmes de management de l'ISO. Il en existe plus de 80 dont l'ISO 9001 pour le management de la qualité, l'ISO 14001 le management environnemental, l'ISO 50001 le management de l'énergie ou l'ISO 37101 pour la durabilité des villes et des territoires. En appliquant cette logique de système de management : il ne s'agit pas seulement d'identifier les ODD et de rapporter, mais de piloter, documenter et améliorer en continu. Grâce à cette structure harmonisée, les entreprises qui disposent déjà d'un système de management certifié trouveront facile d'intégrer les exigences de la norme ISO 53001. Les promoteurs considèrent que la certification ISO 53001 devrait servir de preuve « crédible » qu'une organisation travaille en faveur des ODD de manière structurée et efficace.

Sans mésestimer l'intérêt de cette opérationnalisation de la mise en œuvre des ODD cette norme a des limites. Elle marque une régression par rapport à l'ISO 26000 en se limitant aux parties intéressées. Il manque les conditions permettant fixer des cibles absolues à la hauteur de enjeux et des cibles des ODD.

« Ce système de management peut aider un organisme à améliorer en continu ses impacts sur les parties intéressées et donc sa contribution à la réalisation des ODD et des cibles ODD associées en maximisant les impacts bénéfiques et en réduisant le plus possible les impacts négatifs. » (§0.1)

Pour l'ISO 53001 le concept de partie intéressée⁵ est assez large, il « *inclut la planète, la société, l'environnement, les écosystèmes et les générations futures (...). Une partie intéressée qui n'est pas en mesure de plaider en son nom, une partie intéressée silencieuse, peut être représentée par un organisme ou une autre partie intéressée.* » (§3.2)

On peut mettre en cause la faisabilité d'une mobilisation de la société civile pour orienter les choix de chacune des organisations, alors que la science et le droit sont ignorés.

La fréquence des mots dans le texte reflète cette orientation. Il fait 124 fois référence aux parties intéressées, 40 fois au développement durable et seulement 3 fois aux gouvernement et régulateurs, et 5 fois à la science. Pour la mise en œuvre d'objectifs arrêtés par les institutions internationales c'est assez problématique.

³ <http://www.sdgcompass.org/>

⁴ <https://sdgprivatefinance.undp.org/resources/publications>

⁵ Pour le terme anglais "stakeholder", la traduction française de l'ISO 53001 adopte l'expression "partie intéressée", se distinguant ainsi de l'ISO 26000 qui privilégiait "partie prenante".

La durabilité dépasse les parties intéressées

La négociation de l'ISO 26000⁶ avait abouti à un compromis entre la vision US "contractualiste" par les parties prenantes et la vision "institutionnaliste" européenne intégrant le droit.

L'ISO 26000 adopte 7 principes dont la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité et la prise en compte des normes internationales de comportement (c'est-à-dire le droit international).

Cette norme clarifie le rôle des parties prenantes. Selon l'ISO 26000 (§5.2.1), lorsqu'une organisation aborde sa responsabilité sociétale, elle doit prendre en compte trois types de relations :

- Avec la société : comprendre les effets de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement.
- Avec ses parties prenantes : identifier les parties prenantes concernées et tenir compte de leurs attentes et des impacts qu'elles peuvent subir.
- Entre ses parties prenantes et la société : reconnaître que les intérêts de certaines parties prenantes peuvent parfois différer des attentes plus larges de la société.

Ces attentes plus large relève des institutions.

Un argument clé, avancé lors de l'élaboration de la norme ISO 26000 pour limiter le recours exclusif aux "parties prenantes", repose sur la primauté du droit : on ne lutte pas contre le travail des enfants parce qu'on a négocié avec un syndicat des enfants, mais parce que cette interdiction est dictée par un cadre juridique international. Le droit universel l'emporte ici sur le simple dialogue horizontal, qui en l'objet n'est même pas possible.

Depuis les travaux de rédaction de l'ISO 26000 dans les années 2000, la place de la science a été profondément renouvelée à travers l'émergence d'objectifs fondés sur la science (*Science-Based Targets*) et le concept de durabilité environnementale absolue, qui érige le respect des limites planétaires en impératif.

L'Annexe B (seulement informative) de l'ISO 53001 qui développe les concepts centraux des normes d'entreprise du PNUD se situe bien dans cette perspective : « *Un impact bénéfique se rapporte à un changement positif vécu par une partie intéressée ou la planète, **qui se situe au-dessus d'un seuil minimal acceptable déterminé par des preuves scientifiques, les attentes des parties intéressées et les normes sociétales.** (...) L'impact net peut être déterminé en tenant compte des impacts globaux par rapport aux seuils et aux limites planétaires.* » Le PNUD n'a pas réussi à faire intégrer ces éléments dans la partie auditable de la norme, ce qui lui retire toute substance.

Plaquer des mécanismes procéduraux et des consultations de parties intéressées sur les ODD revient à succomber au "*syndrome du lampadaire*". On cherche les clés de la durabilité là où l'éclairage est disponible : sous le halo rassurant des processus certifiables. Pendant ce temps, les réalités substantielles de la crise écologique demeurent invisibles dans l'ombre. En se limitant ainsi à une obligation de moyens plutôt que de résultats, la gouvernance se focalise sur la conformité des procédures, sans de regarder en face la réalité de ses impacts, les objectifs politiques et les enseignements de la science.

⁶ <https://www.brodhag.org/procedural-et-substantif-iso-26000/>

La mise à l'échelle de l'organisation (down scalling) des enjeux mondiaux

Des méthodes de traduction robustes, transparentes et équitables sont essentielles pour opérer une descente d'échelle (downscaling) entre des objectifs mondiaux et des objectifs organisationnels.

Les limites planétaires doivent être traduites en objectifs concrets pour les organismes, leur permettant de fixer des objectifs reflétant leur capacité, la responsabilité et l'équité, et qui devraient être développés par une co-conception entre science, institutions et parties prenantes. Il faut adopter pour cela des principes pour fixer le niveau de performance attendue et les cibles.

La littérature scientifique fait à cet égard des propositions variées. Onze principes ont été identifiés (Bay & Coll. 2024⁷) régissant à la fois le processus et les résultats de la traduction globale : locale à savoir l'allocation des parts de responsabilité pour fixer les cibles :

1. **Héritage** — contributions historiques et dépendances aux trajectoires
2. **Responsabilité** — responsabilité des impacts passés et présents
3. **Souveraineté** — autorité nationale sur les ressources et les décisions
4. **Contribution économique** — rôle dans la création de valeur mondiale
5. **Contribution sociale** — valeur et cohésion sociétales
6. **Efficacité des ressources** — capacité à réduire les impacts par unité de production
7. **Capacité** — capacité financière, technologique et institutionnelle à agir
8. **Besoins et préférences de base** — garantir un niveau de vie minimal
9. **Égalité** — répartition équitable des efforts et des résultats
10. **Incitation verte (mérite)** — récompenser la performance environnementale proactive
11. **Droits de développement** — permettre le développement dans les limites planétaires

La logique de seuils issue des limites planétaires peut s'appliquer tout aussi légitimement au socle social des ODD. L'enjeu est de décliner des cibles globales en engagements concrets pour chaque organisation, proportionnellement à sa sphère d'influence.

La normalisation pourrait offrir un cadre pour adopter des principes de responsabilité partagée, clarifier les processus d'allocation des ressources et arbitrer le poids respectif accordé à la légitimité institutionnelle et à la preuve scientifique, selon la spécificité de chaque ODD. Ce n'est malheureusement pas la voie adoptée par l'ISO 53001.

⁷ Bay & Coll. 2024 Translating Earth system boundaries for cities and businesses: <https://doi.org/10.1038/s41893-023-01255-w>