

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**

ESG UQÀM

Séminaire sur la production de rapports
de développement durable et
les lignes directrices de la
Global Reporting Initiative

Compte rendu des travaux

Par Marie-Andrée Caron
et Corinne Gendron

**Les cahiers de la CRSDD • collection recherche
No 03-2007**

Marie-Andrée Caron est professeure au Département des sciences comptables de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également chercheure à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Corinne Gendron est professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 03-2007

Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*

Compte rendu des travaux

Par Marie-Andrée Caron
et Corinne Gendron

ISBN 2-923324-55-2
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**

ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

Séminaire sur la production de rapports de développement durable et
les lignes directrices *Global Reporting Initiative*

Compte rendu des travaux

Par Corinne Gendron et Marie-Andrée Caron

Résumé

Au cours des dernières années, de plus en plus d'entreprises et d'organisations ont publié des rapports de responsabilité sociale ou de développement durable. Ces rapports varient dans leur forme, contenu et présentation de la performance. Pour tenter de les uniformiser, la *Global Reporting Initiative* (GRI) a émis des lignes directrices qui sont aujourd'hui de plus en plus utilisées. La chaire de responsabilité sociale et développement durable a organisé un séminaire pour avoir un retour d'expérience sur la production de ces rapports et l'utilisation des lignes directrices de la GRI. Lors de ce séminaire, 9 entreprises et organisations pionnières en matière de développement durable au Québec ont présenté l'historique de leurs démarches, leurs motivations à produire un rapport volontaire et celles qui les ont poussés à utiliser les lignes directrices de la GRI. Ce document synthétise les éléments clés de cette rencontre.

Mots clés : Développement durable, divulgation, *reporting*, entreprise, *Global Reporting Initiative*

Abstract

A growing number of companies and organizations are publishing report of social responsibility or sustainability. These reports vary in their form, contents and in the way performance is presented. In order to standardise them, the Global Reporting Initiative (GRI) deliver a number of guidelines that are today more and more widely use. The *Chaire de responsabilité sociale et développement durable* organized a seminar to collect experiences of practitioners on making these reports and on using GRI guidelines. During the seminar, 9 companies and organizations leaders in sustainability in Québec presented the history of their process, their motivation to produce a voluntary report and the reason why they choose the GRI's guidelines. This document synthesizes key elements of the event.

Key words : Sustainable development, sustainability, reporting, company, Global Reporting Initiative

Table des matières

1 Avant propos	3
1.1 Objectif de l'événement.....	3
1.2 Description de l'activité.....	4
1.3 Deuxième édition du séminaire	4
2 Synthèse préliminaire des présentations et des débats	6
2.1 Initiation et déterminants de la démarche de reddition de comptes extrafinancière	6
2.2 Motivations et objectifs	7
2.3 Contenu du rapport	10
2.4 Production du rapport, choix des indicateurs et utilisation des lignes directrices GRI	12
3 Synthèses des présentations des participants à l'atelier. 17	
3.1 Secteur financier	17
Entreprise 1.....	17
Entreprise 2.....	20
Entreprise 3.....	22
Entreprise 4.....	26
3.2 Secteur des services.....	29
Entreprise 5.....	29
Entreprise 6.....	31
Entreprise 7.....	35
3.3 Secteur primaire	38
Entreprise 8.....	38
Entreprise 9.....	41

1 Avant propos

Le 5 Avril 2006, la chaire de responsabilité sociale et de développement durable était l'hôte d'un séminaire sur les stratégies de divulgation en matière de développement durable et la *Global reporting initiative* (GRI). Cet événement avait la particularité de réunir chercheurs et praticiens afin de faire évoluer la réflexion sur le sujet. Le document que vous avez entre les mains est le fruit de ce séminaire. Il servira de point de départ pour l'élaboration du prochain séminaire qui vise à amener la discussion à un niveau supérieur.

1.1 Objectif de l'événement

De plus en plus d'entreprises s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale et de développement durable. La reddition de compte est une composante essentielle de ces démarches, répondant à un besoin et à une demande sociale croissante. Or la divulgation en matière de développement durable est volontaire et il n'y a pas de normes de divulgation établies. En revanche, les critères de la GRI s'imposent de plus en plus comme référence pour la divulgation.

Cet événement a pris la forme d'un séminaire sur invitation qui regroupait des entreprises identifiées comme pionnières en matière de développement durable, soit par la production d'un rapport de développement durable ou par l'amorce d'une démarche en ce sens. Ce séminaire comportait la particularité d'unir des praticiens et des chercheurs. Il se voulait donc une occasion d'échanger, de discuter et de réfléchir à partir d'un partage d'expérience et de résultats de recherche.

Cet événement s'inscrit dans une réflexion plus large à propos des stratégies de développement durable et de divulgation en la matière, et au sujet de la qualité des indicateurs de mesure et de divulgation. La réflexion entreprise à l'occasion de ce séminaire a été systématisée dans ce document de synthèse, réalisé notamment à partir des résumés des présentations de chacun des participants, qui permettra de poursuivre la réflexion.

1.2 Description de l'activité

Le séminaire s'est déroulé en deux périodes. Au cours de la première période des chercheurs tels que : Corinne Gendron, Marie-Andrée Caron, Lovasoa Ramboarisata, Michel Capron et Georges Greene de la firme Stratos nous ont présenté leurs recherches au sujet de la divulgation volontaire en matière de développement durable. Les questions traitées portaient sur la situation des rapports de développement durable et l'évolution de cette pratique. Ensuite, toujours au cours de la première partie, James Murphy nous a présenté la nouvelle génération des lignes directrices de la GRI (G3). La deuxième période a été allouée aux gestionnaires d'entreprises qui ont présenté à tour de rôle leur démarche de divulgation volontaire. L'intervention des entreprises était structurée, la présentation devait se faire en trois points : la démarche (historique et engagement); le comment et le pourquoi de la divulgation volontaire; le comment et pourquoi des lignes directrices de la GRI. Chaque présentation devait durer au maximum 10 minutes, nous avons suggéré de faire 4 acétates PowerPoint. Marie-France Turcotte, une chercheure émérite en matière de responsabilité sociale, a animé ce séminaire.

1.3 Deuxième édition du séminaire

Suite à la consultation faite auprès des participants du premier séminaire, la chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM a retenu la formule d'un séminaire multipartite qui réunira un ensemble d'acteurs travaillant avec les rapports de développement durable. C'est dans cette perspective que nous travaillons à rassembler une liste d'intervenants issus du milieu des affaires, du milieu des organisations non gouvernementales et du milieu des agences de notation / investisseurs responsables. Ce deuxième séminaire a comme finalité de favoriser la discussion et la concertation des différentes parties prenantes utilisant les rapports de développement durable.

Une approche participative a été retenue pour structurer le déroulement du séminaire et les thèmes abordés par les différents intervenants. Les questions centrales et les thèmes de discussions seront ainsi déterminés par les participants du séminaire eux-mêmes, par le biais d'une entrevue préparatoire avec chacun d'eux, dans le but évident de s'assurer de la pertinence des interventions et des discussions du séminaire. Ce séminaire aura lieu au début du mois d'avril 2007 et sa question centrale sera «Pourquoi faire des rapports de développement durable?».

2 Synthèse préliminaire des présentations et des débats

Les participants se sont réunis pour échanger sur leur expérience de production de rapports de développement durable¹. Ils étaient invités à répondre à trois questions : la démarche (historique et engagement), le comment et le pourquoi de la divulgation volontaire, et le comment et le pourquoi des lignes directrices GRI. Plusieurs thèmes se sont dégagés au cours des présentations et des discussions qui se sont ensuivies.

2.1 Initiation et déterminants de la démarche de reddition de comptes extrafinancière

Parmi les entreprises présentes, plusieurs avaient déjà un long historique de production de rapports en matière environnementale ou sociale. Le défi a donc consisté à développer de nouveaux volets dans leur rapport pour restructurer celui-ci dans une perspective de développement durable. Un autre groupe d'entreprises en étaient à leurs débuts en matière de production de rapports extrafinanciers.

Pendant le séminaire, les participants ont noté deux dynamiques distinctes quant à l'initiation des rapports de développement durable : celle-ci peut faire suite à une demande de la haute direction, ou être impulsée au contraire par la base. Mais même dans le second cas, la haute direction prend le relais de manière à ce que soit mis en place un système d'information et injectées les ressources nécessaires à la production d'un tel rapport.

Les participants ont évoqué plusieurs facteurs déterminants dans la décision de produire un rapport de développement durable, comme la pression des agences de notation, celle des clients ou encore l'image de l'entreprise. Pour un participant en particulier, la réputation du secteur d'activités et ce qu'on appelle la

¹ À noter que les participants comptaient des femmes comme des hommes, et que l'utilisation du masculin ne vise qu'à préserver l'anonymat des propos tenus.

« licence to operate » rendaient nécessaire un changement dans la manière de faire afin de minimiser les risques financiers et réputationnels d'une part, mais aussi d'éviter une réglementation contraignante d'autre part. Ainsi, la production d'un rapport de développement durable correspond selon plusieurs à une nécessité, et celui-ci peut être utilisé comme une « vitrine » pour démontrer la capacité de l'entreprise à exploiter les ressources de façon responsable. Pour certains participants, le rapport, et plus largement le positionnement vis-à-vis du développement durable peut aussi se traduire par de nouvelles opportunités d'affaires.

Les personnes susceptibles d'être impliquées dans le processus ont aussi une importance déterminante. Dans un premier cas, c'est en raison de son expérience antérieure que le gestionnaire a décidé de produire un rapport de développement durable. Dans un autre, le gestionnaire responsable comptait sur l'ambition de leadership de sa direction pour s'engager dans une telle démarche.

2.2 Motivations et objectifs

Si les participants évoquent la nécessité de rendre des comptes, ils ont surtout insisté sur l'importance de faire connaître au public et à leurs parties prenantes, et même à la haute direction, leurs efforts en matière de développement durable. On s'est donc interrogé sur la compatibilité de ces deux objectifs : est-il possible de concilier la reddition de comptes qui suppose un format permettant notamment la comparabilité dans le temps et dans l'espace, et la communication sur les programmes mis en œuvre et les succès qui varient d'année en année. Une des avenues qui semblait se dessiner est la production de deux outils distincts, l'un plus exhaustif accessible sur la toile ou dans un document potentiellement volumineux, et l'autre plus sommaire dont la facture vise à intéresser le plus de lecteurs possibles; plusieurs participants ont ainsi insisté sur cette volonté que le rapport soit lu. Est posé ici toute la question de l'objet de la reddition : résultats, ou moyens utilisés pour les atteindre? En tous les cas, le rapport de développement durable fait déjà

souvent partie d'un ensemble plus large d'outils de communication parmi lesquels on compte le site Web ainsi que des publications plus ou moins régulières de l'entreprise destinées à ses différents publics (employés, dirigeants, clients, communautés).

L'un des participants s'est attardé sur le défi particulier que pose un rapport de développement durable destiné à un public qui n'est pas nécessairement au fait de ce qu'est le développement durable; il est par conséquent nécessaire selon lui que le gouvernement mène un travail de sensibilisation auquel les entreprises pourraient contribuer. Le participant soulignait que les rapports de développement durable ne peuvent être porteurs qu'en autant que la population comprend en quoi consiste le développement durable, et que la divulgation participe d'un mouvement général de la société dans son ensemble vers cet objectif du développement durable.

Faire connaître le développement durable et la contribution de l'entreprise au grand public est donc l'un des objectifs visés par les participants qui produisent un rapport de développement durable; mais on vise également une sensibilisation à l'intérieur de l'entreprise, auprès des employés comme de la haute direction. Plusieurs participants ont évoqué comment, tout en les sensibilisant au défi du développement durable, le rapport contribue à la fierté des employés en mettant en exergue les résultats obtenus et les efforts consentis à la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Du côté de la haute direction, ce sont les bénéfices d'une gestion des dimensions sociales et environnementales (rétention et fierté des employés, réduction des coûts, mise en marché des produits) que les responsables cherchent à démontrer². Dans un contexte de filiales, le rapport fait même partie des arguments de vente pour obtenir du capital auprès de l'entreprise mère.

² Un participant expliquait notamment comment la présentation des efforts faits par l'entreprise en matière environnementale et sociale peut contribuer à révéler la « valeur intrinsèque », c'est-à-dire la véritable valeur de l'entreprise sur les marchés boursiers.

De façon plus générale, le rapport de développement durable est envisagé comme un des outils permettant d'assurer le leadership de l'entreprise par rapport à l'ensemble de son secteur. L'entreprise peut ainsi se positionner avantageusement en figurant dans les index de développement durable et de responsabilité sociale, en étant choisie par des investisseurs éthiques, ou encore en obtenant des reconnaissances telles que figurer au rang des établissements Brundtland.

Chez les entreprises financières d'économie sociale, on a insisté sur la capacité du rapport à rendre compte de l'exceptionnalité de la contribution de ce type d'organisation au développement durable. Chez ces entreprises, on souhaite que le rapport de développement durable puisse être un outil permettant de faire valoir le caractère distinctif de l'entreprise d'économie sociale par rapport aux entreprises capitalistes traditionnelles. En fait, les entreprises d'économie sociale ont souligné le lien naturel entre leur mission à titre d'entreprise d'économie sociale et les objectifs du développement durable. Une entreprise en particulier a choisi de faire état de sa distinction en ajoutant le qualificatif « solidaire » à son rapport de développement durable.

Les entreprises dont le produit s'intègre plus aisément à la perspective d'un développement durable mettent également de l'avant cette caractéristique en faisant état de leur performance extrafinancière. A contrario, comme l'expliquait un participant, certaines entreprises mènent des activités qui peuvent, « à leur face même être déclarée comme non durable ». Le rapport au social tel que défini par la mission de l'entreprise, et le rapport à l'environnement induit par ses activités entraînent donc un positionnement de départ différencié quant à la contribution de l'organisation au développement durable : entreprises d'économie sociale, producteurs d'hydroélectricité, firmes de télécommunication ou entreprises du secteur primaire ne partent pas sur un pied d'égalité relativement à leur performance en matière de développement durable.

2.3 Contenu du rapport

La réflexion sur le contenu du rapport était directement liée aux objectifs poursuivis et par le fait même, au public cible : cherche-t-on à rendre des comptes, ou à faire la promotion des initiatives de l'organisation en matière de développement durable. Plusieurs participants ont opté pour un document sommaire distinct de la reddition de comptes stricte et exhaustive, formule qui permet de varier les thèmes abordés d'année en année dans un esprit de communication, tout en maintenant la production d'une information standardisée permettant la comparabilité³. Ainsi, l'une des entreprises publie une sorte de magazine, constitué d'articles rédigés par des employés ainsi que des partenaires, mais contenant aussi les indicateurs jugés les plus pertinents. Les sujets traités sont ici choisis en fonction des initiatives promues par chacune des usines au cours de l'année de même que des difficultés rencontrées, ou des suivis pertinents⁴. Un tel document se distingue du format retenu par une autre des entreprises participantes dont le rapport compte 700 pages.

L'exigence d'exhaustivité des champs couverts par les indicateurs du GRI et les choix éditoriaux en fonction du plan et des initiatives annuelles que l'on souhaite présenter se posent comme un véritable dilemme pour les entreprises. On ne souhaite pas faire état d'une initiative qui date de trois ans, alors que l'information reste pertinente en regard de la performance telle que révélée par les indicateurs. Une des pistes d'amélioration évoquée par les participants est la présentation d'objectifs à court, moyen et long termes ainsi que les résultats obtenus d'année en année. Mais on s'interroge toujours sur la façon de réaliser un rapport simple qui soit à la fois complet.

³ On peut se demander toutefois s'il n'est pas à craindre que le rapport sommaire n'en vienne à tenir lieu de véritable rapport aux yeux du public.

⁴ Le responsable précise toutefois que les indicateurs demeurent les mêmes au fil des années à l'exception de quelques ajustements.

L'un des défis demeure de traiter des « bons » sujets, et les participants ont évoqué plusieurs mécanismes visant à garantir la pertinence des champs couverts par le rapport : mise en place de comités, recours à des experts conseils, consultation des parties prenantes internes et externes. Plusieurs participants cherchent donc à associer des partenaires à la production du rapport. L'un d'eux est à mettre sur pied un comité consultatif sur le développement durable pour la région qui serait consulté quant au contenu du rapport (sujets d'intérêt et indicateurs). Les consultations permettent de ne pas réduire le rapport à des informations qui semblent pertinentes à l'organisation, en omettant des domaines qui intéressent pourtant certaines parties prenantes. La consultation de partenaires externes permet notamment de savoir si l'information est accessible, quels sont les sujets relatifs au développement durable qui importent aux Québécois, et de construire le rapport à partir de ces informations. Certains participants disent aussi se référer à la norme AA 1000 dans le cadre de la participation des parties prenantes à la production du rapport.

L'un des participants avait la position particulière d'être à la fois producteur et utilisateur de rapports. Selon lui, les informations doivent être exhaustives, crédibles et comparables dans le temps et par secteur, et les lignes directrices du GRI permettent d'atteindre ces caractéristiques. L'idéal pour ce participant serait de disposer de véritables états financiers, environnementaux et sociaux; même si les entreprises produisent des rapports de développement durable, il demeure selon lui nécessaire pour les utilisateurs d'aller chercher de l'information supplémentaire à celle fournie dans les rapports. Pour un participant exclusivement producteur, cette situation est particulièrement problématique; en effet, les groupes qui évaluent les entreprises pour les investisseurs utilisent leurs propres questionnaires plutôt que de se référer aux performances présentées dans le rapport de développement durable et de responsabilité sociale. Ce participant souhaite donc qu'on puisse conclure une entente quant à l'information extrafinancière et à sa forme pour éviter de doubler l'exercice de reddition extrafinancière.

Enfin, les participants se sont interrogés sur la divulgation de mauvaises performances et la publication d'informations négatives. Bien que tous les participants s'entendaient sur le fait qu'il ne fallait pas taire « les mauvais coups », les échanges sur la question laissent penser qu'il s'agit surtout de les contextualiser plutôt que de tout simplement rendre compte d'une mauvaise performance ; ainsi, les participants s'accordaient sur le fait qu'il vaut mieux traiter des moins bons coups dans un esprit de transparence, que de les passer sous silence dans la mesure où ceux-ci seront de toute façon repris et diffusés dans d'autres cadres et que certains d'entre eux peuvent même avoir des impacts financiers⁵.

2.4 Production du rapport, choix des indicateurs et utilisation des lignes directrices GRI

Les lignes directrices sont connues et utilisées par la quasi-totalité des participants pour qui elles servent minimalement de référence, et souvent de base à l'élaboration du rapport. L'intérêt des lignes directrices de la GRI réside dans le fait qu'il s'agit d'un cadre de référence reconnu au niveau international et adapté au monde des affaires. Certains participants soulignent le processus d'amélioration continue à travers lequel les lignes directrices ont évolué depuis leur première publication. Ils apprécient aussi la souplesse qu'elles permettent, bien que comme le fait remarquer le participant utilisateur de rapports, cette souplesse peut ouvrir la voie à un marketing de l'éthique, c'est-à-dire à un processus de reddition qui correspond surtout à un exercice de promotion.

Il n'en reste pas moins que selon un autre participant, en proposant des indicateurs universels et en offrant un cadre garantissant une certaine complétude du rapport, les lignes directrices GRI permettent de faire du benchmarking et de comparer les entreprises entre elles. Cela incite toutes les organisations à améliorer leurs programmes environnementaux, et se traduit même par une véritable obligation de reddition. Les

⁵ On peut se demander par ailleurs comment serait traité une performance négative dont il est peu probable qu'elle puisse être connue du public.

lignes directrices ont ainsi un véritable effet d'entraînement et contribuent à l'amélioration continue de la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Au chapitre de la gestion, l'utilisation d'indicateurs de la GRI a permis à certaines entreprises de se comparer aux autres, et les indicateurs se sont révélés un outil d'information important pour les gestionnaires, tout comme un outil de motivation pour les employés.

La question qui s'est posée le plus à travers les débats concernant les lignes directrices tournait autour de la capacité des indicateurs de la GRI à bien faire ressortir la performance des entreprises dans les domaines sociaux et environnementaux, surtout lorsque celle-ci est jugée exceptionnelle compte tenu des caractéristiques intrinsèques de l'organisation. Pour certains, des indicateurs reconnus et universels permettent de faire ressortir les caractéristiques distinctives de l'entreprise, alors que pour d'autres il est nécessaire de développer d'autres indicateurs que ceux proposés par la GRI pour ce faire. Pour certaines entreprises d'économie sociale notamment, les indicateurs proposés par la GRI ne semblent pas toujours adéquats pour rendre compte de leur contribution exceptionnelle en matière sociale. Le choix des indicateurs doit permettre de faire ressortir le caractère distinctif de l'organisation et il n'est pas certain que les lignes directrices permettent vraiment de mettre en valeur la rentabilité sociale des organisations. Dans la mesure où les indicateurs manquent pour faire état de cette rentabilité, il est nécessaire de développer de nouveaux indicateurs permettant de démontrer que ces organisations remplissent leur mission d'entreprise d'économie sociale, et qui soient susceptibles de mieux faire ressortir la contribution particulière de ce type d'organisation au développement durable. On s'est interrogé lors du débat sur la compatibilité d'une telle stratégie permettant de faire valoir les particularités d'un secteur ou d'une entreprise avec l'ambition de comparabilité de la reddition de comptes. Selon un participant, on peut concilier ces deux impératifs à travers une combinaison d'indicateurs standards et d'indicateurs plus spécifiques à l'industrie ou à l'entreprise.

De façon plus générale, bien que bon nombre de rapports incluent un tableau synthèse des indicateurs de la GRI, plusieurs d'entre eux jugent que ces indicateurs ne sont pas toujours pertinents et qu'il est par conséquent nécessaire d'opérer une sélection. On a pu distinguer chez les participants deux stratégies pour ce faire : certains responsables jugent des indicateurs et les choisissent de façon relativement autonome, tandis que d'autres, tout spécialement les entreprises financière d'économie sociale, se prêtent à des opérations de consultation à l'intérieur de l'entreprise de manière à choisir, mais aussi éventuellement à construire des indicateurs, ce qui se traduit par une opération d'envergure pour les grandes entreprises. Plusieurs organisations se sont donc lancées dans une opération de création d'indicateurs qui bénéficiera d'une consultation élargie de telle manière à ce que le rapport propose non seulement des indicateurs de la GRI, mais aussi des « indicateurs maison ». Dans ce cadre, les indicateurs de la GRI peuvent servir de base à une réflexion permettant de construire de nouveaux indicateurs. Par ailleurs, dans la quasi-totalité des cas, il semble bien que la référence aux indicateurs de la GRI demeure partielle. Enfin, un participant a fait une réflexion relativement à la valeur des indicateurs. Selon lui, les indicateurs présentés dans les rapports peuvent être de qualité variable, c'est-à-dire que certains indicateurs sont faciles à publier sans toutefois être garants d'une performance exceptionnelle ; les rapports qui utilisent ce procédé s'apparentent à du « greenwashing » et ne font pas preuve d'un véritable engagement. On souhaite se démarquer de tels rapports pour atteindre ce qui se fait de mieux dans le secteur.

Pour les entreprises qui entament une démarche de divulgation, la complétude du rapport sera progressive, et certains indicateurs seront priorisés. Ces entreprises envisagent un important travail quant à la structure du rapport et à la contribution des personnes concernées par sa production. Pour la plupart des participants, c'est aussi l'utilisation des indicateurs GRI qui a été, ou sera progressive, alors qu'ils ont aussi pu être mobilisés en début de processus dans le cadre d'une analyse d'écart (gap analysis). Par ailleurs, les participants utilisent

généralement les suppléments sectoriels lorsque ceux-ci sont disponibles (financier, télécommunications, hydroélectrique, minier).

La production du rapport, tout spécialement en conformité avec les lignes directrices de la GRI suscite chez les participants un commentaire universel : le processus est lourd et fastidieux, de même que le rapport susceptible d'en résulter. Les lignes directrices touchent à peu près tous les domaines de l'organisation. Pour les petites structures notamment, les indicateurs proposés par le GRI ne semblent pas pertinents et de larges sections s'avèrent sans objet ou nécessitent une information difficile à trouver. Pour les grandes entreprises, le processus au chapitre de la production de l'information est très lourd. Plusieurs participants mentionnaient que le système de collecte de données et de contrôle implique jusqu'à 200 intervenants dans l'entreprise, et correspond au travail à temps plein par année de trois à quatre personnes. Plusieurs participants disent collaborer avec leur département de communication pour produire leur rapport, et certains mentionnent aussi que leur département juridique révise et approuve le rapport. Dans une entreprise en particulier, la réalisation du rapport est assurée par un comité de pilotage impliquant le pdg, les responsables des affaires juridiques, de la planification et de la recherche.

Par ailleurs, certaines informations sont plus difficiles à retracer que d'autres selon le système de gestion en place; la production d'un rapport de développement durable qui couvre autant l'économique que le social et l'environnemental suppose un système de gestion intégrée qui n'est souvent pas encore en place. Pour une entreprise mère existe aussi le défi de la performance de ses filiales, surtout lorsque l'organisation est très décentralisée mais aussi très diversifiée au chapitre des activités. Enfin, certains secteurs font face à des défis particuliers, comme les entreprises financières pour qui la performance n'est pas toujours tant liée à la production de l'organisation comme telle qu'à la performance extrafinancière des entreprises contenues dans le portefeuille.

Compte tenu de la lourdeur du processus, certains participants songent à une publication biennale du rapport, moins lourde qu'une production annuelle. Par ailleurs, alors qu'une organisation souhaite établir une continuité entre le rapport financier et le rapport de développement durable au niveau de la présentation des informations, plusieurs intègrent ou songent à intégrer le rapport extrafinancier à leur bilan annuel.

Signalons enfin que la vérification du rapport n'est pas universelle chez les participants. Certaines vérifications concernent surtout le processus de collecte des données. Des participants y sont allés de façon progressive, par des vérifications partielles au départ devenant de plus en plus complètes au cours des années.

3 Synthèses des présentations des participants à l'atelier⁶

3.1 Secteur financier

Entreprise 1

Notre entreprise est une institution financière d'économie sociale avec un actif d'environ 400 millions\$ et 80 employés répartis dans trois centres de services, membre d'un regroupement d'institutions financières. Nous faisons également partie des outils collectifs de développement économique initiés par une centrale syndicale et nous inscrivons dans la perspective de rapports de développement durable de notre regroupement. Notre mission, « avec la perspective de contribuer à un Québec juste et plus solidaire », est de soutenir le développement de l'économie sociale et solidaire en misant sur un partenariat au sein des réseaux syndical, coopératif, communautaire et culturel. Nous cherchons aussi à conseiller les citoyens dans leur volonté de gérer leurs finances personnelles de manière judicieuse et socialement responsable, et à contribuer avec d'autres acteurs nationaux et internationaux au développement de la finance solidaire.

Depuis longtemps, l'institution produit des rapports annuels soulignant sa contribution au développement de projets collectifs répondant aux besoins des personnes et des collectivités. Nous avons donc toujours fait une *double* reddition de comptes, nous concevant d'abord comme un levier de développement *économique et social*, avant même d'être un instrument financier.

En ce qui concerne l'environnement, nous nous limitons à soutenir des projets environnementaux dans l'économie sociale. Afin de rendre compte de notre engagement envers un développement durable motivé par un souci d'équité et de respect pour l'environnement, nous avons commandité une

⁶ Propos retranscrits et synthétisés par Alice Friser et Jérôme Guy.

recherche visant à étudier les rapports de développement durable d'institutions financières d'économie sociale. Les résultats de cette recherche vous ont été présentés antérieurement. Nous avons également commencé à travailler sur les lignes directrices de la GRI et sur ses indicateurs, tout en sachant qu'ils sont très nombreux et parfois non pertinents avec nos objectifs qui sont avant tout axés sur la rentabilité sociale de notre institution. Nous tentons cependant d'adapter les indicateurs de base de la GRI à notre réalité, et réfléchissons à en développer de nouveaux, tout en étant conscients de la difficulté d'organiser la collecte d'information auprès de nos entreprises membres, avec l'appui de nos conseillers internes.

La procédure retenue est de présenter une première ébauche d'indicateurs au comité de coordination générale de l'institution et d'en discuter dans les équipes de travail afin d'obtenir un consensus à terme, de faire valider les indicateurs présentés au conseil d'administration et de mettre à jour les systèmes de collecte d'informations.

Nous allons également signer un partenariat avec Équiterre pour appuyer leur campagne « Un geste à la fois » afin d'inciter nos membres, employés et partenaires à agir d'une manière plus responsable et solidaire. Ceci signifie qu'il faudra aussi faire une reddition de comptes particulière pour cette initiative. De manière générale, nous essayons de renforcer la divulgation en matière d'impact social, d'engagement envers les communautés et de responsabilité sociale en nous adressant à différents acteurs en insistant sur les projets que nous finançons en économie sociale et solidaire, projets déjà plus ou moins tournés vers le développement durable. Nous prôtons également la gestion éthique des avoirs de nos membres en développant des produits financiers spécifiques, tels que le dépôt à rendement social qui permet à nos membres de financer des projets à travers un certain type de placement. Finalement, nous venons d'être reconnus comme le premier établissement associé Brundtland dans le secteur des services financiers, les établissements Brundtland étant un mouvement québécois qui reconnaît les établissements oeuvrant dans les quatre champs du pacifisme,

de la solidarité, de la démocratie et de l'écologie, en vue du développement durable. Cette reconnaissance nous pose des défis supplémentaires, parce qu'il nous faudra rendre davantage compte de nos actions, mais nous permet d'être optimistes quant à la réalisation de nos objectifs, s'ils sont suivis de manière continue.

Entreprise 2

Notre entreprise est un fond de travailleurs créé en 1996 à l'initiative d'une centrale syndicale. Sa mission, inscrite dans sa loi constitutive, est de contribuer à développer des entreprises et à préserver et créer des emplois de qualité en étant à l'écoute des entreprises inscrites dans le processus de gestion participative, coopérative, et autres entreprises d'économie sociale ou soucieuses de leurs pratiques environnementales.

Depuis environ trois ans, notre entreprise s'intéresse au développement durable et en fait mention aussi bien dans le discours qu'elle entretient avec ses actionnaires que dans ses rapports annuels. Le développement durable représente ainsi une nécessité, mais aussi de nombreuses opportunités, particulièrement en termes d'actionnaires et d'investissement. *Entreprise 2* a ressenti la nécessité de produire un rapport de développement durable en deux temps.

Tout d'abord, en 2000-2001, elle s'est penchée sur le positionnement des outils collectifs mis sur pied par la centrale (la plus souvent des institutions financières) sur la finance responsable. *Entreprise 2* soutient que la notion de finance socialement responsable se distingue de celle d'investissement socialement responsable, la seconde ne faisant pas la différence entre les actions d'investissements et les actions de placement. Elle s'est ainsi engagée en faveur des enjeux qui ont attiré à la finance socialement responsable et en particulier au développement durable, en plus de la responsabilité sociale de l'entreprise partageant une vision plus ou moins commune.

Dans un deuxième temps, notre entreprise a déménagé au Carrefour financier solidaire, près de l'édifice du syndicat fondateur, en 2004. Cette étape est importante, car elle nous a permis de formaliser nos pratiques environnementales dans une politique proactive. Enfin, la direction de notre entreprise a décidé d'inclure un rapport de développement durable dans son rapport annuel pour l'année financière 2005-2006, et d'y inclure les lignes directrices de la GRI pour le contenu, et celles de

AA1000 pour la démarche. Notre objectif est de produire un rapport de développement durable tous les deux ans afin d'être conforme à la GRI en 2010. Notre entreprise a décidé de s'en tenir aux lignes directrices de la GRI et de AA1000 pour deux raisons. Tout d'abord, elle souhaite produire un rapport de développement durable qui traduise une excellente, sinon la meilleure utilisation des lignes directrices de la GRI, afin d'acquérir davantage de légitimité en dépassant la simple production de rapport. D'autre part, les normes proposées par AA1000 correspondent aux valeurs de gestion participative de notre entreprise et sont en continuité avec notre planification stratégique, c'est-à-dire l'identification de nos parties prenantes et l'importance de leurs attentes par rapport à nos actions.

La réalisation du rapport est assurée par un comité de pilotage composé de quatre personnes. Ce comité est dirigé par le PDG de notre entreprise et les responsables des affaires juridiques, de la planification et de la recherche. Après une première phase de consultation avec ses partenaires et la divulgation d'une première série d'indicateurs de performance, soit environ 60 % des indicateurs de GRI, le rapport de développement durable de notre entreprise devrait être prêt à la mi-juin de cette année et devrait s'intégrer à notre rapport annuel, pour notre 10e anniversaire. Notre rapport annuel constituera un document de références qui combine les rapports financiers et extra financiers de notre entreprise.

Entreprise 3

Notre entreprise a été mise sur pied par une organisation pour promouvoir et concevoir des régimes de retraite au bénéfice des travailleurs affiliés. Il s'agit d'un régime de retraite à cotisations définies où le risque de marché est supporté par les participants et les participantes. Nous considérons qu'il est de notre devoir fiduciaire de gérer en bon père de famille les actifs qui nous ont été confiés et donc de travailler à sécuriser les revenus à long terme de nos participants.

Plusieurs recherches nous ont montré qu'il y avait une corrélation positive entre la rentabilité financière à long terme et la gestion de risques extra financiers, les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Entre autre, on fait référence au Programme des Nations unies pour l'environnement en partenariat avec des institutions financières. Pour accomplir notre devoir de fiduciaire, nous avons décidé d'aller au-delà d'une politique de placement financier traditionnelle et de nous doter d'une politique de placement avec une gestion de risques extra financiers. D'où notre vision qui est de contribuer à l'amélioration de pratiques environnementales et sociales et en matière de gouvernance des entreprises.

Dans le cadre de l'analyse de notre portefeuille d'actions canadiennes, on identifie les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance pour ensuite entrer en relation avec les entreprises identifiées. On fait ce qu'on appelle de l'engagement corporatif. Pour pouvoir procéder, notre premier besoin est d'avoir accès à l'information. Nous recherchons des informations exhaustives, crédibles et comparables dans le temps et par secteur. Je suis issue du secteur financier traditionnel, pour moi l'idéal serait qu'on ait des états financiers, environnementaux et sociaux, qu'on puisse construire et calculer des ratios, et puis qu'on puisse facilement comparer les entreprises. Même si tous les travaux dans la GRI tendent à permettre une certaine comparabilité, on n'en est pas encore là.

En tant qu'entreprise, nous avons décidé de nous imposer la même transparence que celle exigée aux entreprises de notre portefeuille. C'est pourquoi nous avons décidé de produire un rapport sur le développement durable, inspiré de la GRI. Nous avons fait un premier rapport l'année dernière et on travaille sur un deuxième rapport. L'index GRI était absent de la première version, mais sera ajouté pour le rapport de 2006

Portant deux chapeaux, notre entreprise peut voir les avantages et inconvénients de la GRI selon deux points de vue : le point de vue de l'investisseur responsable, et celui du reporteur. Le premier avantage de la GRI est sa crédibilité. En tant qu'investisseur, il est plus facile de vendre le concept puisqu'il a été expérimenté par plusieurs entreprises. Le deuxième avantage est le processus d'amélioration continue. En effet, la flexibilité du processus permet de réduire les résistances à l'engagement. En tant que reporteur, la souplesse est aussi un avantage. Étant une petite structure, il est plus difficile d'avoir les ressources nécessaires pour être conforme dès le départ.

Les avantages sont aussi les inconvénients. Pour l'investisseur, le principe de processus d'amélioration continue fait que les entreprises ne sont pas forcément au même stade de la reddition de comptes, ainsi il est plus difficile de faire de justes comparaisons. De plus, la flexibilité risque de traduire le processus de reddition de comptes par celui d'un *marketing* éthique où chacun fait sa propre promotion.

Notre petite structure rend plus difficile l'application de la GRI. En effet, pour nous, les indicateurs ne sont pas tous pertinents. Par exemple, dans les sections environnementales, une fois qu'on a parlé de politiques de recyclage, on a fait le tour et les indicateurs comme les émissions de gaz à effet de serre sont difficiles à évaluer. Ce qu'on essaie de faire, c'est d'évaluer les impacts sociaux et environnementaux à travers nos politiques de placements socialement responsables. Ce n'est pas nos performances directes, mais les performances de nos portefeuilles. Il y a 12 indicateurs environnementaux dans la GRI, c'est très large et un nombre considérable de ceux-ci ne sont pas

pertinents pour une structure comme la nôtre. L'idéal ce serait que les indicateurs soient simplifiés. J'ai commencé à regarder les indicateurs de la GRI 3 et ils semblent aller dans ce sens. Finalement, il faut s'assurer que les indicateurs soient standardisés, comparables pour éliminer le risque de *marketing* éthique.

Question 1 : Vous dites que vous avez du mal à identifier des indicateurs environnementaux, mais parlez-moi donc des indicateurs sociaux qui vous sont si faciles à trouver.

Réponse : Nos performances sociales sont soit directes à travers notre portefeuille (cf. + haut) soit indirectes sur nos salariés et les indicateurs sociaux des salariés sont la convention collective puisque toutes nos conditions de travail y sont décrites.

Question 2 : Si on regarde en amont ou en aval de ce que fait votre entreprise, vers les fournisseurs, vers l'usage qui est fait des fonds, est-ce qu'à ce moment-là il y a des enjeux qui se posent?

Réponse : Par notre politique de placement socialement responsable, nous couvrons les enjeux posés en aval, mais il nous reste du travail au niveau de l'amont, c'est-à-dire de nos fournisseurs.

Question 3 : Quel est votre processus pour identifier vos parties prenantes?

Réponse : Il n'y a pas de processus comme tel. Nos parties prenantes, ce sont nos membres, nos participants, et l'organisation fondatrice qui sont représentés au conseil d'administration. Ensuite, il y a les salariés et finalement on a intégré nos fournisseurs dans la rédaction de notre politique de placements.

Question 4 : À votre avis, l'inadéquation des lignes directrices de la GRI, est-ce que c'est plus dû à votre taille ou à votre secteur d'activité? Si c'est lié à votre secteur d'activité, est-ce

que les lignes directrices propres au secteur financier pourraient être plus pertinentes?

Réponse : Dans le premier rapport de développement durable, on a beaucoup travaillé grâce au supplément sectoriel pour le secteur financier. L'élément qui fait que je trouve les lignes directrices de la GRI moins pertinente, ou plus difficile au premier abord relève de la structure. Ceci me laisse penser qu'elles sont faites pour les grosses entreprises.

Entreprise 4

Je suis secrétaire général de l'organisation où j'ai la responsabilité des volets gouvernance, éthique et déontologie, développement durable et soutien aux instances démocratiques. Depuis une quarantaine d'années, nous avons l'habitude de produire un bilan social, et nous avons l'intention de le faire évoluer vers un rapport de responsabilité sociale qui soulignera notre engagement envers le développement durable. Cette transition n'est pas toujours évidente puisqu'il faut d'abord s'appropriier nous-mêmes le concept, ses principes et ses applications et qu'il faut en même temps s'assurer d'être compris. En effet, nos parties prenantes ne sont pas nécessairement au fait des tenants et aboutissements des concepts du développement durable alors que pour être utile et guider leurs choix d'institution financière, un tel rapport doit s'accompagner d'efforts de sensibilisation. Une entreprise doit donc faire un rapport de développement durable pour elle-même, mais aussi pour la société, en cherchant à la sensibiliser, parce que c'est ce qui contribuera le plus à faire progresser l'entreprise et à la rendre durable.

Notre organisation est un groupe financier intégré de nature coopérative, qui cherche avant tout, et ce, depuis 100 ans, à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités. Pour ce faire, nous privilégions l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité ainsi qu'à la responsabilité individuelle et collective. Notre mission est donc inscrite dans les objectifs du développement durable sur deux de ses volets principaux. Nous adhérons aux principes de l'Alliance coopérative internationale dont celui qui stipule que les coopératives s'inscrivent dans une dynamique de développement durable à partir d'orientations approuvées par leurs membres. D'ailleurs, lors de la dernière assemblée générale de notre groupe, deux propositions visant à doter l'entreprise d'une politique de développement durable et d'en faire la divulgation sont passées à 97% des voix. Nous opérons donc aujourd'hui avec toute la légitimité nécessaire. Ceci se traduit aussi dans notre souhait de conjuguer performance

financière et coopérative, ce qui est illustré dans nos objectifs financiers. Nous visons dans notre plan stratégique une rentabilité suffisante et rassurante, qui se traduit par un objectif de rentabilité de 12 à 15% sur notre avoir, alors qu'en général, dans le monde bancaire, on vise une rentabilité de 18 à 22%. Ce positionnement nous permet de réaliser notre mission économique et sociale, d'assurer notre développement et de rassurer nos membres, nos employés, nos parties prenantes et nos évaluateurs quant à notre solidité financière et notre capacité à assurer notre pérennité.

Après deux ans de travail, nous avons adopté notre politique, objet d'une consultation menée démocratiquement auprès des conseils de représentants des 17 régions du Québec, pour finalement déposer cette année une révision de la structure de notre bilan de responsabilité sociale. Nous sommes actuellement en tournée des équipes de gestion pour expliquer le sens de notre politique de développement durable et nos projets en matière de divulgation. Nous considérons les lignes directrices de la GRI comme un cadre de référence reconnu au niveau international, adapté au milieu des affaires, et comme un processus de révision périodique, mais notre bilan ne reflète pas pour le moment la dynamique de la GRI. Nous évaluerons les indicateurs issus de la GRI dès le premier trimestre 2007, pour les introduire graduellement à compter du rapport de 2008.

Notre bilan se rapprochera de ce qui est attendu d'un rapport de développement durable. Il est issu avant tout d'un souci de transparence propre à l'entreprise et cherche à être un outil de bonne gouvernance, de distinction et d'amélioration. Nous allons donc au-delà de notre divulgation annuelle en travaillant sur un rapport de développement durable, et sur différents moyens d'informer nos parties prenantes de nos avancées sur une base régulière. À cet effet, nous avons divers outils dont deux revues, la première s'adressant à nos dirigeants élus et à nos gestionnaires, et la seconde s'adressant à notre clientèle. Notre conseil d'administration a constitué un forum de consultation réunissant 70 personnes, soit des gestionnaires d'entreprise, des membres de notre organisation et des experts externes. Ce

forum qui se tiendra aux deux ans alimentera nos travaux. Beaucoup de travail reste donc à faire pour cibler les indicateurs de performance et mettre à contribution les différentes unités de l'organisation pour l'obtention des données requises à l'élaboration du rapport. Nous souhaitons publier notre premier rapport en développement durable en 2009.

3.2 Secteur des services

Entreprise 5

Notre entreprise est un chef de file en Amérique du nord dans le secteur de l'énergie et nos sources d'énergie sont majoritairement renouvelables. Nos activités ayant un rôle majeur dans l'économie de certaines régions, nous avons ressenti la nécessité de publier une information systématique sur nos activités environnementales. La démarche de reddition de comptes d'*Entreprise 5* se situe dans un historique de 35 ans d'engagement en environnement et développement durable. En 1970 est créé son premier comité en environnement, en 1984, sa première politique environnementale est adoptée. C'est en 1989 qu'elle adhère officiellement au concept de développement durable, qui sera suivi peu après par un premier projet de plan d'action sur le développement durable. Un premier rapport de performance environnemental est publié pour 1995. L'implantation d'ISO14000 débutera en 1997, En 2004, elle adhère au Pacte global des Nations Unies. Son rapport de développement durable est le quatrième à son actif. L'information du rapport, plutôt destiné à un public spécialisé, est complétée par un site Internet. De plus, afin de les faire connaître à un public plus large, un feuillet synthèse présente les principales réalisations de l'année. Un chapitre sur le développement durable est également englobé dans son rapport annuel.

Depuis plusieurs années déjà, *Entreprise 5* dispose de ressources assez importantes en ce qui a trait à l'environnement et au développement durable, ce qui a permis l'élaboration du premier rapport de développement durable basé sur le modèle de la GRI, en format triple bilan et le développement des différents outils de divulgation publique mentionnés de sa performance et de ses actions. Les lignes directrices développées par la GRI ont été retenues pour l'élaboration du rapport de développement durable d'*Entreprise 4* en raison de la crédibilité de son processus impliquant de nombreux intervenants de la société civile et compagnies d'horizons

différents, et pour permettre la comparaison de sa performance et de ses pratiques avec d'autres compagnies. Ce processus a été implanté de façon graduelle, pour la première fois en 2001, puis avec des améliorations dans les années suivantes, telles que la mise en oeuvre de groupes de discussion et la vérification externe du rapport. Aussi, *Entreprise 5* a fait appel à son service des ressources humaines, son groupe de finances, à son groupe d'innovation et son service de relations avec les collectivités et les autochtones, pour permettre la production d'un rapport intégrant peu à peu les différentes dimensions du développement durable. Une firme externe indépendante a également vérifié le contenu des rapports, dès 2003. Cependant, différents défis relatifs à ces évolutions apparaissent : notamment la difficulté de produire un rapport équilibré tenant compte des réalisations annuelles d'*Entreprise 5* des considérations qu'elle intègre dans sa gestion, des améliorations constatées et des préoccupations et enjeux de développement durable qui interpellent les nombreuses parties prenantes par ces activités

L'objectif d'*Entreprise 5* est donc ici de mieux faire connaître le développement durable à ses employés et de façon concrète, mais aussi d'informer le public sur ses activités et ses politiques. Depuis son premier rapport de performance environnementale en 1995, et grâce à la divulgation qu'elle promeut, *Entreprise 5* est à même de s'améliorer en tenant compte de l'opinion d'intervenants externes et du public. Son rapport de 2005 est ainsi en accord avec les lignes directrices de la GRI, et peut être considéré comme un outil important d'information pour ses parties prenantes et ses gestionnaires, un outil important de motivation pour ses employés et il sert également de reddition de compte au conseil d'administration d'*Entreprise 5*.

Entreprise 6

Avant d'entrer dans une démarche de divulgation, il faut penser au système de gestion à mettre en place et aux enjeux auxquels fait face l'entreprise. En fait, il faut comprendre ce que veulent savoir nos partenaires. Généralement, ils veulent connaître comment l'entreprise respecte ses responsabilités. Notre rapport s'appelle un rapport de responsabilité d'entreprise. Dans celui-ci, on rend des comptes sur nos actions environnementales et sociales. Nous y rapportons aussi notre performance relative à la gouvernance, le tout en lien avec notre performance économique. Notre vision est celle-ci : Contribuer au bien-être de la société dans son ensemble en favorisant une croissance économique responsable, en créant des liens entre les communautés et en préservant notre environnement naturel.

Pourquoi faut-il informer nos partenaires? Selon une étude du Global Environmental Management Initiative (GEMI), la valeur réelle d'une entreprise est associée à la valeur des actifs à laquelle on ajoute une valeur intangible qui comprend ce qui est fait pour protéger l'environnement, la santé et la sécurité de nos employés. Il y a toutefois une différence entre la valeur réelle de l'entreprise et la valeur que lui accorde le marché et cette différence est due au manque d'information. Ainsi, si on fait de bons rapports, la valeur de notre compagnie sur le marché peut augmenter. Ce n'est pas la raison qui nous pousse à agir de façon responsable, mais pour être durable, une entreprise doit aussi faire des profits.

Il y a aussi une pression de la part de nos grands clients qui sont souvent des institutions financières qui divulguent et mettent en place des systèmes de RSE et de DD. Ils veulent s'assurer que leurs fournisseurs soient responsables. Ces demandes nous incitent à rapporter nos programmes. Le rapport permet aussi d'accroître la fierté de nos employés et de les encourager à poursuivre leurs efforts. Il faut ajouter qu'il est de plus en plus important pour notre entreprise de se positionner sur le marché des fonds éthiques. Nous sommes sur le Dow Jones Sustainability Index, sur l'index FTSE4Good associé à la bourse

de Londres et l'index canadien Michael Jantzi. Théoriquement, le rapport devrait servir d'outil d'évaluation aux agences de notation, mais dans la réalité chaque agence a son système. Dans l'avenir, nous espérons qu'il y aura entente avec les agences de notation afin d'éviter le dédoublement de travail.

Les lignes directrices de la GRI nous donnent une occasion de nous assurer qu'on divulgue tous les éléments essentiels. Elles permettent d'avoir une certaine uniformité, de faire du *benchmarking*, d'améliorer tous les programmes environnementaux de l'entreprise enfin, elles favorisent l'établissement de programmes.

Depuis 1990, nous faisons des rapports environnementaux. Celui-ci a pris de l'ampleur avec le temps. Aujourd'hui, nous avons un énorme rapport détaillé sur le Web, ainsi qu'un sommaire papier contenant une vingtaine de pages où l'on rapporte quelques histoires, objectifs pour l'année et indicateurs clés.

La première contrainte de la démarche de divulgation est le nombre d'intervenants qui touchent au système de collecte et de contrôle, nous avons probablement plus de 200 intervenants. La deuxième est l'absence d'un système de gestion intégrée. Depuis plusieurs années, nous avons un excellent système de gestion environnementale en place où nous avons une certaine facilité à obtenir toutes les données de la performance environnementale. Par contre, il est plus difficile d'obtenir de façon systématique et uniforme des informations d'ordre social.

Aujourd'hui, notre défi est de coordonner l'ensemble des groupes pour éviter que chacun travaille en silo. Cette année, nous avons formé une équipe qui regroupe des intervenants de santé et sécurité, d'environnement, des communications, des achats, du système d'approvisionnement, relations industrielles, ressources humaines. Les gens qui sont autour de la table sont des représentants qui touchent l'ensemble des thèmes de notre rapport comme la gouvernance, l'économie, l'environnement et le social. Ainsi, nous établissons pour la compagnie une série

d'objectifs clés touchant à l'ensemble de ces thèmes. La direction a reconnu qu'il était possible de réduire les coûts en suivant des processus avec un œil environnemental, c'est pour cette raison qu'elle a accordé au groupe environnement le mandat de coordonner l'ensemble des questions de responsabilité d'entreprise et de développer la vision et la stratégie pour la compagnie. La production du rapport est coordonnée par le groupe Responsabilité d'entreprise et environnement, la mise en page et la stratégie de communication sont effectuées par les services de communication.

Comme outil de référence, nous utilisons les normes de la GRI avec le *telecom supplement*. Nous utilisons des outils d'amélioration comme l'évaluation par la firme Stratos. L'an dernier, nous avons amélioré notre processus de collecte de données. Nous avons un processus de révision et d'approbation qui inclut le groupe Légal, Relations avec les investisseurs et Communications. Nous avons pensé produire un rapport tous les deux ans, mais nous comprenons l'importance de fournir l'information à nos diverses parties prenantes à chaque année, afin qu'ils puissent constater nos progrès et la façon dont nous traitons les divers enjeux émergents. Nous voulons établir une continuité entre le rapport financier et le rapport de responsabilité d'entreprise, en particulier à ce qui a trait à la façon dont l'information est présentée.

Question 1 : Votre explication sur la différence entre la valeur intrinsèque et la valeur de marché illustre bien une des perversions du marché, qui n'intègre pas les coûts externes, sauf que vous supposez que les effets externes sont positifs. Dans l'hypothèse où les enjeux externes sont négatifs, est-ce que vous ferez preuve du même devoir de transparence?

Réponse : Oui, le but du rapportage est de faire preuve de transparence. Dans notre rapport, on parle non seulement des bons coups, mais aussi de nos défis. On parle des téléphones cellulaires qui ont peut-être du coltan ou du tantale qui peut venir du Congo. On parle des problématiques reliées à l'utilisation des

téléphones en conduisant et ce que nous faisons pour réduire les risques.

Question 2 : Dans le champ que vous couvrez dans votre rapport, est-ce que vous intégrez les pratiques de vos fournisseurs dans les pays en voie de développement?

Réponse : Non, parce que nous ne les connaissons pas en détail. Ce que nous allons expliquer c'est l'approche intégrée utilisée. Nous utilisons l'approche du Global Sustainability Initiative. C'est une approche d'industrie des télécommunications pour évaluer les fournisseurs. Nous allons développer des questionnaires, des évaluations de risques, des façons de vérifier nos fournisseurs et nous allons exiger de ceux-ci qu'ils exigent la même chose de leurs fournisseurs.

Entreprise 7

Je suis coordonnateur du groupe de direction technique. Notre fonction est d'implanter les engagements de la politique environnementale chez *Entreprise 7*. Nous comptons actuellement 12 000 employés à travers le monde, des bureaux permanents dans une trentaine de pays. Les opérations de l'entreprise varient beaucoup d'une année à l'autre, en ce moment elle fait affaire dans une centaine de pays. Nous sommes au sommet du IAGC (Ingénierie, Approvisionnement, Gestion et Construction).

Faisant partie du monde des ingénieurs, l'entreprise est un peu en retard dans sa politique de développement durable. Nous avons commencé à regarder les questions d'environnement en 1994, où nous avons établi notre première politique environnementale qu'on a actualisée en 1997. Notre politique santé et sécurité actuelle a été adoptée en 2002 et c'est à partir de cette date qu'on a commencé à faire nos premiers rapports annuels de santé, sécurité et environnement « Durabilité ». En 2005, la haute direction a lancé la campagne *Nous Veillons*, en anglais *We Care*, qui elle contient cinq éléments : nous veillons à notre personnel et à ceux qui travaillent sous notre supervision à leur bien-être; leur santé et leur sécurité; aux collectivités; à l'environnement et à la qualité de notre travail.

Précédemment à la campagne *Nous Veillons*, nous avons des outils de gestion touchant aux mêmes questions. Entre autres, les groupes de direction technique. Un groupe se penchait sur les questions de santé et sécurité, un autre aux questions de développement durable. De plus, un guide de gestion environnementale pour les chantiers de construction avait été développé. Nous avons aussi développé un prix d'excellence sur la santé et sécurité et sur le développement durable. Les critères de sélection pour le prix sur le développement durable sont basés sur le rapport des Nations Unies, de Johannesburg.

Le programme de sensibilisation sur la politique environnementale est à ses débuts et est en processus

d'amélioration continue. Nous avons commencé par une petite vidéo de sensibilisation à l'environnement de 15-20 minutes présentée à tous les employés à travers le monde. La vidéo devra être traduite en quatre langues au moins. Cela devrait être suivi d'une vidéo de formation pour les chargés de projet traitant de leurs obligations et des outils mis à leur disposition. Le but est de mettre en place les engagements de la politique environnementale. On a aussi des outils de mesure comme des rapports mensuels en santé sécurité. En matière d'environnement, le responsable doit faire rapport immédiatement au responsable corporatif lorsqu'il y a incident. Un processus d'audits en santé, sécurité et environnement est en processus d'élaboration. Aujourd'hui, il s'agit de visite, mais de véritables audits suivront.

Le défi de la reddition de comptes tient de notre structure très décentralisée, on a au moins une cinquantaine de compagnies et divisions qui sont actives dans des domaines très variés. Nous faisons du financement de projet, de la gestion de bâtiments, des études d'impacts, des études sociales, etc. Dans ce cadre, il est difficile d'aller chercher l'information. De plus, il n'y a pas de système en place. Une seule unité est certifiée ISO 14001, alors que déjà 35 sont certifiées ISO 9001. La qualité d'ingénierie est la principale préoccupation, mais tranquillement l'environnement et le côté communautaire prennent leurs places.

Notre principal impact social en matière de développement durable pourrait toucher la deuxième partie de la définition du rapport Brundtland qui traite des plus démunis. Un volume important de nos activités a lieu dans des pays en voie de développement. Toutefois, il est très difficile d'établir une relation à long terme avec les communautés puisque les projets sont souvent réalisés sous une courte période. Pour ce faire, l'évaluation de notre performance pourrait être en lien avec les études d'impact des instances internationales qui financent les projets auxquels nous participons.

Je terminerais en disant que la direction ne veut pas faire un rapport annuel juste pour le fait de faire un rapport annuel. Le

Président veut toujours que l'entreprise soit première et en ce moment, concernant l'environnement et le développement durable, l'entreprise est dans la moyenne. L'entreprise est sur la bonne voie avec la campagne du *Nous Veillons*. Maintenant que nous avons les politiques, il faut mettre en place des programmes. Est-ce qu'on va utiliser la GRI? On va s'en inspirer comme on l'a fait avec ISO, pour un jour éventuellement, arriver avec quelque chose de conforme, mais j'ai l'impression qu'on va aller plus loin que la GRI.

Question 1: Au niveau du Benchmarking, est-ce que vous avez fait des comparaisons avec de grandes entreprises du même domaine?

Réponse : Elles font face aux mêmes problèmes et quand on lisait leurs rapports, on se disait qu'il y a un peu de promotions. Il s'agit d'indicateurs du genre, combien on a eu de non-conformités ou de déversements? Le défi c'est de trouver des indicateurs proactifs. Dans le monde de l'ingénierie, il y a un chef de file en matière de rapport de développement durable. Il s'agit d'EMEK et c'est la cible à viser.

Question 2: Qu'est-ce que c'est les caractéristiques d'un indicateur proactif?

Réponse : Un indicateur que je dirais réactif, c'est qu'on mesure finalement le résultat ou la situation : qu'est-ce qui en est? Est-ce qu'on a eu des infractions? Des pénalités? Des amendes? Des déversements? L'indicateur proactif, ce serait plus tôt de mettre les mesures en place pour prévenir des déversements, les pénalités, les infractions. L'indicateur proactif serait : combien d'employés formés? Quel pourcentage d'unités d'affaire certifiées ISO 14000?

3.3 Secteur primaire

Entreprise 8

Essentiellement, notre entreprise est au Québec depuis 1950. On exploite un gisement d'ilménite sur la Côte Nord. L'ilménite est un minerai qui contient des oxydes de fer et de titane. On transforme le minerai dans notre complexe métallurgique pour obtenir deux produits de base : le bioxyde de titane, puis la fonte. Le bioxyde de titane sert de matière première aux producteurs de vêtements, c'est un composé de certaines peintures, plastiques, textiles et papiers. La fonte peut être vendue en lingots, transformé en acier ou en poudres métalliques utilisées surtout pour l'industrie automobile.

Depuis des décennies, avant même qu'on parle de développement durable, on avait mis en place des politiques et des systèmes de gestion en santé et sécurité, environnement, relations communautaires et gestion des ressources humaines. Il y a à environ quatre ans, notre actionnaire qui est un conglomérat minier établi sur les cinq continents, s'est interrogé, sur la réputation du secteur minier. Les gestionnaires du conglomérat se s'ont dit que la mauvaise réputation du secteur pourrait nuire à l'obtention de licences permettant d'exploiter et d'utiliser les ressources de la terre. Ils ont participé à une réflexion avec d'autres entreprises du secteur minier. La conclusion de cette réflexion a été qu'il fallait absolument changer nos façons de faire.

Pourquoi faut-il embarquer dans une démarche de développement durable? D'abord pour minimiser nos risques monétaires et de réputation. Si on n'est pas profitable ou viable, on n'a aucune chance de participer au développement durable. Mais il faut le faire de façon responsable et environnementale. Créer de la valeur, pour les actionnaires, mais aussi en créer pour les communautés où on est présent et augmenter les standards d'emplois.

L'intégration de la démarche à l'intérieur de l'entreprise s'est fait du haut vers le bas. En effet, l'ancien président du Conseil d'administration du conglomerat, sir Robert Wilson, était un des artisans du Mining and Metal Sustainable Development. Il a été l'initiateur à l'intérieur de la société. Au cours des dernières années, notre actionnaire a mis en place un cadre de gestion très stricte. En premier, il a fait un guide qui explique les principes en matière de travail, d'environnement de santé et sécurité, de pratiques d'affaires éthiques, de droits humains et d'engagement avec les communautés. Tout cela se traduit par des politiques générales de gouvernance, des politiques et des normes sectorielles en matière d'embauche, de sécurité et d'environnement. Les programmes et normes sont traduits en objectifs quantifiés : des cibles sur les enjeux clés de l'industrie. En ce moment, on est en train de développer une base de données unique pour le conglomerat.

Le rapport consolidé du conglomerat en matière de développement durable fait environ 700 pages. Il y a également des mécanismes de vérification faite par des tiers. Nous avons un *leadership panel* sur le développement durable avec qui on a développé sur une page les critères de développement durable qu'on doit intégrer au processus décisionnel. Le Conglomerat a participé à l'élaboration des lignes directrices de la GRI propres au secteur minier, ils vont probablement l'utiliser dans leur prochain rapport, s'y conformer ou au moins s'y référer.

Il y a 3 ans, lorsque notre actionnaire s'est enligné vers le développement durable, il nous a demandé de faire un plan d'action en cette matière. Nous nous sommes inspirés des lignes directrices de la GRI pour faire l'analyse de nos programmes et systèmes en place. Nous avons réuni des gens de l'ensemble de l'organisation et nous nous sommes évalués en fonction de ce que la GRI demandait. Ainsi, le plan d'action a été fait pour 2004-2008. En ce moment, notre rapport est un bilan social et environnementale, la prochaine étape sera de démontrer que nous avons un plan d'action et que nous le suivons.

Question 1 : Est-ce que votre rapport annuel, vous le voyez comme un outil favorable à votre capitalisation?

Réponse : Je vous dirais qu'étant donné qu'on fait partie du grand ensemble et qu'il y a plusieurs unités d'affaires là-dedans, on se bat tous pour le capital. Je pense que c'est dans notre intérêt de démontrer à notre actionnaire qu'on fait ce qu'il nous demande de faire. La bonne nouvelle, c'est que je pense qu'on a fait un bon bout, parce qu'on a eu plusieurs investissements chez nous dans les dernières années. Je pense que l'actionnaire veut véritablement une vitrine de développement durable pour démontrer sa capacité à exploiter les ressources de façon responsable. Alors, ce sont de bonnes nouvelles.

Question 2 : Je suis curieux de savoir. Votre rapport, les communautés autour des usines, est-ce qu'ils sont friands de ces rapports-là?

Réponse : Au Québec, on est présent dans deux communautés et on est le principal employeur du secteur privé dans ces deux communautés. Il y a une relation de dépendance, qui est très forte. Cette année, nous avons mis beaucoup d'efforts pour développer un cadre de gestion au niveau des relations communautaires et l'enjeu clé qu'on a identifié, c'est cette relation de dépendance. On regarde comment se donner des indicateurs pour pouvoir tranquillement briser ce niveau. Parce que les mines naissent et meurent, et on ne veut absolument pas que ça ressemble à Murdochville. On veut voir à l'avance justement, dire comment on aide les communautés à diversifier leur économie, à se détacher de nous un peu. On a trois comités de citoyens dans une de ces communautés pour vous donner une idée. La municipalité en question est une des premières villes avec St-Félicien à vouloir se doter d'un agenda 21, qui est en pratique un plan de développement durable pour les municipalités. Ils nous ont demandé de participer à ça, parce qu'ils voient qu'on travaille à ça depuis quelques années.

Entreprise 9

Nous sommes une division régionale d'une grande corporation qui opère dans le secteur de l'extraction et de la transformation des matières premières. La production du rapport de même que les questions de développement durable de notre organisation sont sous la responsabilité d'un directeur régional environnement. La corporation produit un rapport au niveau mondial ainsi qu'un sommaire, disponible sur Internet. Les divisions régionales sont quant à elles libres de produire des rapports si elles le désirent. Dans un objectif d'accessibilité, notre division produit un rapport, sous la forme d'un journal disponible chaque année en format papier et sur Internet. Ce document est constitué d'articles rédigés par nos employés ou partenaires sur des sujets sur lesquels ils ont travaillé. Le rapport nous permet de nous faire connaître à travers nos activités régionales, de montrer les progrès effectués et de tenter de nous améliorer. Toutefois, nous ne nous limitons pas à la production de rapports. Depuis plus d'une dizaine d'années, offrir de l'information quant à nos performances est une de nos priorités; nous présentons aussi nos résultats à la communauté sur une base annuelle. De plus, dans chaque installation et dans chaque région, il existe un comité consultatif opérationnel qui nous permet de discuter de problématiques et questions précises. Notre politique environnementale est avant tout basée sur les lignes directrices de la GRI et sur les indicateurs qui nous semblent les plus pertinents; à ce sujet, nous ne cherchons pas à créer de nouveaux indicateurs, mais plutôt à redéfinir ceux qui sont les plus importants dans des grilles comme celle de la GRI. Essentiellement, c'est à travers les points soulevés dans les articles du journal et les discussions issues du comité consultatif que nous cherchons à progresser. Nos objectifs seront beaucoup plus clairs cette année, et seront présentés dans le journal de manière plus succincte, à savoir quels ont été nos objectifs, quels ont été les résultats obtenus, quels sont nos nouveaux objectifs et ceux que nous nous fixons à long terme. Nous travaillons également à développer un rapport encore plus aéré et à mettre en place un comité consultatif sur le développement durable pour notre région avec des partenaires de différents

horizons, ce qui nous permettrait d'avoir des avis supplémentaires quant à la pertinence de notre rapport et surtout sur nos activités, et d'être en constante amélioration. En ce sens, même si nos résultats ne sont pas les meilleurs, ils seront tout de même publiés, et nous chercherons à y remédier. Finalement, en ce qui a trait à la vérification de nos activités en matière d'environnement, nous engageons une tierce partie pour vérifier nos réductions de GES, conformément à une entente volontaire obtenue avec le gouvernement du Québec, mais nous n'avons pas encore étendu cette vérification à l'ensemble de nos activités, cette dernière nous paraissant être la plus importante.