

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 Corinne Gendron,
Marie-Andrée Caron et
Mickaël Tirilly

Les cahiers de la CRSDD • Collection recherche
No 04-2009

Corinne Gendron est titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ainsi que professeure titulaire au Département Stratégie et responsabilité sociale et environnementale de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est actuellement professeure invitée au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) de l'Université de Montréal (jusqu'au 31 août 2009).

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.

Mickaël Tirilly est candidat au doctorat en administration, assistant de recherche, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 04-2009

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

Par Corinne Gendron, Marie-Andrée Caron et Mickaël Tirilly

ISBN 2-923324-94-3
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

**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

Résumé

La production d'un rapport de développement durable gagne en popularité dans le monde des affaires, mais la question de l'utilité de ce rapport et de la crédibilité des informations présentées se pose avec toujours autant d'acuité. Pour la deuxième année consécutive, la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable a organisé un séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Lors de ce séminaire 4 producteurs et 5 utilisateurs de ces rapports nous ont présenté leur point de vue sur les questions suivantes : pourquoi produire un rapport de développement durable ? Comment produire un tel rapport ? À quoi servent ces rapports et comment sont-ils utilisés ? Et enfin, ces rapports doivent-ils être vérifiés ? Ce document synthétise les éléments clés de cette deuxième rencontre.

Mots clés : développement durable, divulgation et reddition de comptes, entreprise, *Global reporting initiative*.

Abstract

A growing number of companies and organizations are publishing report of social responsibility or sustainability. However, the question of utility and credibility of these reports has not been resolved. For the second consecutive year, the Chaire de responsabilité sociale et de développement durable has organized a seminar related to the production of these reports and the guidelines set by the Global Reporting Initiative (GRI). During this seminar, 4 producers and 5 users of these reports have given their views on the following questions: Why and how an organization should produce a sustainability report? What are the users and what is the use of these reports? And, lastly, should these reports be certified? This document summarizes key elements of the event.

Key words: sustainability, performance reporting and disclosure, firm, Global Reporting Initiative.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Avant-propos | 1 |
| Introduction..... | 3 |
| Synthèse des présentations et débats | 5 |
| 1. Faits saillants de la première édition | 5 |
| 2. Stratégies de divulgation en matière de développement durable | 6 |
| a. Rapports de développement durable et stratégie de responsabilité sociale | 6 |
| b. Origines et motivation..... | 8 |
| 3. Production du rapport de développement durable..... | 9 |
| a. Différents parcours | 9 |
| b. Contenu du rapport | 10 |
| 4. Information et éducation en matière de développement durable | 11 |
| a. Information et communication | 12 |
| b. Classement et intervention..... | 13 |
| 5. Indicateurs de la GRI | 14 |
| a. Utilité de la GRI | 14 |
| b. Les difficultés..... | 14 |
| 6. Vérification des rapports | 15 |
| Synthèses des présentations des participants | 18 |
| 1. Producteurs de rapports | 18 |
| a. Entreprise 1 | 18 |
| b. Entreprise 2 | 21 |
| c. Entreprise 3 | 24 |
| d. Entreprise 4 | 27 |

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

| | |
|-----------------------------------|----|
| 2. Utilisateurs de rapports | 29 |
| a. Entreprise 5 | 29 |
| b. Entreprise 6 | 31 |
| c. Entreprise 7 | 34 |
| d. Entreprise 8 | 37 |
| e. Entreprise 9 | 39 |

Avant-propos

Le 24 Avril 2007, 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 l'utilisation des lignes directrices de 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 présent document est le fruit de ce séminaire et des analyses qui en ont été faites. Il constitue également le point de départ du prochain séminaire qui vise à approfondir la réflexion autour de l'utilisation, de l'utilité et de la signification des rapports de performance extra-financière. Cette prochaine édition sera articulée autour d'une participation active d'acteurs sociaux, souvent destinataires ou potentiels utilisateurs de ces rapports.

Le séminaire organisé en 2007 s'est déroulé en trois étapes. Tout d'abord, la Chaire a rappelé les résultats du premier séminaire tenu en avril 2006 et les participants¹ ont présenté leurs organisations et leur représentation du développement durable. Ensuite, les utilisateurs de rapports de développement durable ont expliqué de quelle manière ils utilisent ces rapports. Par la suite, les producteurs de rapports ont exposé leur stratégie de divulgation en matière de développement durable. Puis, Stéphane N'Diaye, de la firme de génie-conseil Agilea, a décrit le processus de construction des principes de la GRI et formulé des suggestions pour mettre en place la nouvelle génération de lignes directrices (G3). Et enfin, les échanges et discussions entre les participants ont été structurés autour des deux thèmes suivants : (1) la crédibilité des rapports et leur vérification et (2) les approches volontaires ou obligatoires de la divulgation.

Lors des deux premiers séminaires, les échanges entre

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.

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

participants et chercheurs, ainsi qu'entre participants eux-mêmes, avaient été très fructueux et riches de constats parfois contre-intuitifs. La Chaire a donc décidé de conserver la formule d'un séminaire multipartite pour une troisième édition, mais en accordant une place plus large aux acteurs sociaux, pour les inviter au dialogue avec les producteurs de rapports de développement durable. C'est dans cette perspective que nous avons œuvré à constituer une liste d'intervenants issus de différents secteurs : milieu des affaires, organisations non gouvernementales et agences de notation / investisseurs responsables. Ce troisième séminaire aura pour but de favoriser la discussion et la concertation entre acteurs concernés par les rapports de développement durable.

Dans une perspective de recherche-action, nous avons retenu une approche participative pour déterminer la structure, le déroulement et les thèmes abordés à l'occasion de cette troisième édition. Ainsi, les questions centrales et les thèmes de discussions seront inspirés par les préoccupations des participants du séminaire eux-mêmes, par le biais d'une entrevue préparatoire avec chacun d'eux. Il s'agit non seulement de structurer la rencontre, mais également de faciliter les dialogues en les situant dans un cadre propice afin de rendre les échanges les plus riches et les plus constructifs possibles d'une part, mais aussi de pousser d'un cran les co-apprentissages et la connaissance en posant d'emblée certains thèmes où puissent se rencontrer, à partir de points de départ divergents, les différentes catégories de participants. Ce séminaire prévu en avril 2009 aura pour thème « l'engagement des parties prenantes et les rapports de développement durable ».

Introduction

Nous avons accueilli lors de cette seconde édition des spécialistes en matière de développement durable, qui malgré leur expérience dans le domaine, nous ont présenté des représentations et des pratiques très hétérogènes et diverses. Les participants ont apporté leur différents points de vues sur les thèmes suivants : pourquoi produire un rapport de développement durable ? Comment produire un tel rapport ? À quoi servent les rapports et comment sont-ils utilisés ? Les rapports doivent-ils être vérifiés ? Les participants nous ont offert des éclairages forts différents sur ces sujets, ce qui tend à montrer qu'en matière de divulgation sur le développement durable, il n'y a pas encore de normalisation et que les entreprises sont toujours dans un processus d'amélioration continue. Ce document propose à la fois une synthèse des échanges, ainsi qu'un répertoire des postures présentées à l'occasion de l'atelier. Il est donc structuré en deux sections.

La première section, intitulée « Synthèse des présentations et débats », offre un panorama des réflexions suscitées par les questions exposées plus tôt. Nous effectuerons tout d'abord un retour sur les principaux éléments qui sont ressortis de la première édition de ce séminaire. Suite à cette mise en perspective, nous aborderons les motivations à la production des rapports de développement durable, ainsi que les manières dont les organisations s'y prennent pour les produire. Par la suite, nous discuterons de l'utilité des rapports, notamment l'information et la sensibilisation des parties prenantes, mais aussi l'intervention auprès des entreprises. Puis, nous résumons dans une cinquième partie les réflexions des entreprises à propos des lignes directrices de la GRI, de leur utilité mais aussi des difficultés qu'elles suscitent. Enfin, la sixième partie s'attarde plus spécifiquement à la vérification des rapports de développement durable.

La deuxième section « Synthèse des présentations des participants à l'atelier » est consacrée au positionnement de

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

chaque organisation en matière de divulgation. Les synthèses sont regroupées de la manière suivante : les producteurs de rapports de développement durable d'une part et les utilisateurs de rapports d'autre part.

Synthèse des présentations et débats

1. Faits saillants de la première édition

Lors de la première édition du séminaire sur les stratégies de divulgation en matière de développement durable et la *Global Reporting Initiative* (GRI), les participants ont réfléchi aux déterminants des pratiques de divulgation, et se sont penchés plus spécifiquement sur les avantages et les difficultés d'utilisation des critères de la GRI. La seconde édition dont traite le présent document a permis d'approfondir certains thèmes abordés lors du premier séminaire, mais aussi d'aborder les différentes utilisations qui peuvent être faites des rapports de performance extra-financière et de faire ressortir l'évolution dans le temps des stratégies de divulgation.

Comme on le verra dans les pages qui suivent, plusieurs constats faits à l'occasion du premier séminaire ont été confirmés à l'occasion du second. L'un et l'autre ont mis en relief le rôle clef de la haute direction dans les démarches de divulgation, de même que la nécessité de communiquer pour être légitime et continuer d'opérer, comme facteur de pratiques de divulgation. Le premier séminaire a aussi fait ressortir le besoin de se faire connaître du grand public, ce qui a été confirmé lors de la seconde édition. Les participants y ont néanmoins précisé que le rapport fait partie d'une gamme plus large d'outils de communication destinés à faire connaître les actions et politiques de développement durable de l'entreprise à ses parties prenantes. La seconde édition approfondit également des questions qui n'avaient été que survolées dans l'édition précédente, telle que le contenu des rapports, leur fréquence, et l'enjeu de la transparence.

Enfin, la première édition avait mis en avant que les lignes directrices de la GRI permettaient aux entreprises d'améliorer de manière continue leurs programmes de développement durable, même si des questionnements subsistaient au sujet des indicateurs sociaux et environnementaux. Dans la seconde

édition, ces questions sont approfondies et de nouveaux enjeux apparaissent autour des indicateurs de la GRI (initiatives complémentaires, arrimage à la politique gouvernementale, etc).

2. Stratégies de divulgation en matière de développement durable

Les participants ont décrit la manière dont la divulgation en matière de développement durable s'inscrivait dans leur stratégie plus générale de responsabilité sociale, que ce soit dans leur planification stratégique ou dans un processus de dialogue avec des entreprises qui représentent un risque extra-financier. Ainsi, le rapport de développement durable devient un outil qui s'intègre dans les activités quotidiennes. Les participants ont souligné l'implication de l'entreprise dans des réseaux touchant au développement durable, notamment au niveau mondial. D'autre part, au sein de l'organisation, employés et direction ont un rôle important à jouer dans la construction de ces rapports. Ce dernier point avait déjà été mis en avant lors de la première édition. La direction reste l'élément essentiel à l'origine de la stratégie de divulgation des entreprises.

a. Rapports de développement durable et stratégie de responsabilité sociale

La divulgation d'information en matière de développement durable s'inscrit pour de nombreux participants en complémentarité avec l'exercice de planification stratégique. Le rapport de développement durable représente souvent un outil pour l'organisation qui cherche à mettre la responsabilité sociale au cœur de ses activités.

Du côté des utilisateurs par exemple, les investisseurs et les agences de notation intègrent ces rapports dans leur démarche pour réduire les risques que les entreprises dans lesquelles elles investissent pourraient représenter tant du point de vue social, environnemental ou de gouvernance que du risque de réputation. Il semble important pour ces investisseurs de placer

le dialogue sur le développement durable et la prise de conscience au cœur de leur intervention. Les utilisateurs considèrent le rapport d'une entreprise comme un objet autour duquel développer des discussions sur les enjeux sociaux, environnementaux ou de gouvernance.

Les utilisateurs collaborent également à des réseaux construits autour des problématiques de responsabilité sociale et de développement durable. Les investisseurs sont souvent signataires des Principes pour l'Investissement Responsable de l'ONU et se considèrent très engagés dans ce mouvement. D'autre part, ces investisseurs responsables ont adhéré au *Carbone Disclosure Project* et sont très impliqués, en demandant, par exemple, aux entreprises dans lesquelles elles investissent de fournir de l'information sur leurs émissions de carbone. Dans cette perspective, les investisseurs jouent un rôle d'activiste actionnarial.

Alors que pour les producteurs de rapports, le rapport de développement durable est souvent considéré comme un outil de communication, la divulgation est vue comme un moyen de rendre visibles les pratiques en matière de responsabilité sociale qui étaient déjà en place, mais dont certains publics ignoraient l'existence. D'autres producteurs ont cherché à intégrer le rapport de développement durable dans leur exercice de planification stratégique afin de mieux prendre en compte leurs parties prenantes.

Certains participants sont aussi des Parties Prenantes Organisationnelles (*Organizational Stakeholders*) de la GRI et travaillent ainsi à l'élaboration de suppléments sectoriels ou sur des problématiques particulières au Québec telle la question de la langue française. Enfin, quelques participants sont signataires du Pacte Mondial (*Global Compact*) de l'ONU, un code de conduite reposant sur dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme et des droits du travail.

Les participants sont ainsi mobilisés au sein de multiples réseaux, tantôt signataires acceptant les principes et cherchant

au mieux à les appliquer, tantôt plus impliqués en tant que parties prenantes de ces réseaux et essayant d'influencer d'autres organisations vers de meilleures pratiques.

b. Origines et motivation

En continuité avec la première édition, les participants ont insisté sur l'importance de faire connaître au public leurs efforts en matière de développement durable et le rôle joué par la direction dans le développement de leur stratégie de divulgation.

Les participants ont décrit le besoin de montrer et d'expliquer au grand public ce que leur entreprise faisait. Pour certains participants, la divulgation permet que leurs contributions sociales et dans le domaine de l'environnement soient reconnues. Dans d'autres cas, on évoque un souci de transparence envers les parties prenantes. En outre, les participants ont exprimé une volonté d'exposer à travers leurs pratiques de divulgation, les meilleures pratiques dans leurs secteurs respectifs. Les rapports de développement durable sont en cela une vitrine pour l'entreprise qui cherche à mettre en avant ses compétences distinctives et à devenir un leader dans son industrie. En outre, par rapport à la loi sur le développement durable du gouvernement du Québec, les entreprises cherchent à ne pas être trop en retard par rapport à la politique québécoise, ou le plus souvent, à devancer cette stratégie provinciale.

D'autres participants, principalement utilisateurs de rapports de développement durable, indiquent que leur stratégie de divulgation a émergé de la volonté de s'imposer les mêmes contraintes que les entreprises dans lesquelles ils investissent et dont ils utilisent les rapports de développement durable.

Pour la majorité des partenaires, l'implication de la haute direction a été primordiale dans le lancement d'une politique de développement durable et la production de rapports de développement durable. Si, pour certains, les initiatives provenaient également des employés, elles furent soutenues et impulsées par la direction. Déjà constaté à l'occasion du premier

séminaire, ce que nous apprennent les participants lors de cette seconde édition c'est que la haute direction joue un rôle important dans le processus de production d'informations sociales, environnementales et de gouvernance, notamment par une demande continue d'information. Ainsi, dans de nombreux cas, la direction souhaite être tenue informée des progrès en termes de développement durable de manière mensuelle, ou encore une, deux ou trois fois par année. Par ailleurs, pour certains participants, les outils ont pour but une communication interne notamment pour présenter en interne l'état des progrès en termes sociaux ou environnementaux aux comités exécutifs ou aux conseils d'administration.

3. Production du rapport de développement durable

Nous venons de voir que les rapports s'intègrent dans la stratégie de développement durable plus large des entreprises. Toutefois, ces dernières offrent une grande diversité de parcours et de longévité de la pratique. Tout aussi hétérogènes sont des éléments tels que le contenu et la fréquence des rapports bien que les participants s'accordent désormais sur l'intérêt d'un format de rapports plus synthétique.

a. Différents parcours

Certaines entreprises produisent un rapport de développement durable depuis le début des années 2000 et ont ainsi développé une structure – qui dans un cas peut inclure jusqu'à deux cent personnes pour la réalisation du rapport – et des systèmes d'information permettant la collecte et l'utilisation de ces données à plusieurs fins (internes ou externes, financières ou environnementales). Par contre, certains participants décrivent leurs stratégies comme un virage « développement durable », qui demande la mise en place d'outils de collecte de données sociales et environnementales importantes. Ce virage suppose à la fois un effort pour produire un rapport de développement durable, mais aussi pour concevoir une politique de responsabilité sociale. Il induit dans ce cas une implication de la

part de toute l'entreprise, depuis la direction jusqu'aux employés et partenaires.

Pour certaines entreprises, la production d'un rapport de développement durable se fait dans la continuité des rapports qu'ils produisaient précédemment. Que cela soit au niveau d'une usine, ou qu'il s'agisse de la prise en considération des principales parties prenantes, certaines entreprises avaient déjà mis en place des outils à des fins internes, elles orientent à présent cette information vers ses parties prenantes et le public en général.

Qu'ils en soient à leur premier ou à leur cinquième rapport de développement durable, les participants soulignent que les premiers rapports ont souvent pour objectif de faire connaître les réalisations de l'entreprise en termes de développement durable. Les entreprises améliorent et approfondissent par la suite ce premier rapport souvent très concis. En effet, les premiers rapports demandent une collecte exhaustive d'informations qui ne sont pas toujours facilement accessibles. Pour les rapports suivants, l'entreprise a acquis une expérience dans la collecte des données et dans la manière de présenter les informations. La reddition d'information est alors plus complète.

b. Contenu du rapport

À l'instar de ce qui avait été constaté lors de la première édition, les entreprises font face à un dilemme entre un objectif de reddition de comptes et le souhait de promouvoir leurs initiatives de développement durable ou de responsabilité sociale. Le second séminaire par ailleurs fut l'occasion d'approfondir la question de la fréquence de divulgation.

La taille du rapport est toujours un sujet de questionnement : doit-il être volumineux ou synthétique ? Pour y répondre, les entreprises tentent d'anticiper les caractéristiques d'un « bon rapport ». Et encore là, la question de savoir qui juge de cette qualité est au cœur d'autres débats, les acteurs sociaux n'ayant pas les mêmes attentes ou critères que les organismes qui

s'érigent en juges. Selon certains participants, les jurys internationaux valorisent souvent des rapports détaillés de plusieurs centaines de pages, qui figurent la plupart du temps aux rangs des meilleurs rapports de développement durable.

La plupart des participants préfèrent néanmoins des rapports sommaires, proposant une vision synthétique des pratiques de développement durable, destinés à une audience relativement large. Selon un participant : « il faut être sommaire pour être lu ». Ainsi, les participants privilégient majoritairement un rapport de développement durable d'environ 40 pages. D'ailleurs, les rapports d'une entreprise ont tendance à se réduire au fil des années, les premiers étant plus volumineux que les suivants. Le site Web sert de complément aux rapports succincts, tout comme il permet de répondre aux exigences de la GRI de manière plus précise.

Pour un participant, produire un rapport annuel est nécessaire, notamment pour répondre aux besoins du public en termes d'informations économiques, sociales et environnementales. Pour d'autres c'est impossible, et ils préfèrent présenter un rapport tous les deux ans. Le problème se pose notamment lorsque l'entreprise est une grande organisation complexe où l'accès à l'information est difficile et la quantité d'informations à traiter volumineuse, mais aussi pour de plus petites organisations qui manquent de ressources pour réaliser annuellement l'exercice.

4. Information et éducation en matière de développement durable

Les discussions lors de la première édition du séminaire furent principalement axées sur les démarches de production de rapports, allant des motivations aux choix des indicateurs de la GRI. Le deuxième séminaire a été l'occasion de mieux comprendre l'usage qui était fait de ces rapports par des entreprises « utilisatrices » comme par les entreprises « productrices ». C'est ainsi que les participants selon qu'ils

étaient producteurs ou utilisateurs ont décrit le rapport de développement durable comme un outil de communication et d'éducation envers les parties prenantes, ou comme un moyen de dialogue avec les entreprises présentant des risques extra-financiers.

a. Information et communication

De nombreux participants espèrent éduquer leurs différents publics et vulgariser les thèmes liés au développement durable par le biais de leur rapport de développement durable. Les concepts de responsabilité sociale et de développement durable étant encore flous et n'ayant pas le même sens pour tout le monde, le rapport facilite la diffusion d'une définition commune mais aussi l'appropriation d'une nouvelle terminologie par les employés, les partenaires et le grand public.

Dans certains cas, il semble que des comportements plus responsables ressortent et s'institutionnalisent lorsqu'une entreprise fournit de l'information sur ses pratiques de développement durable sachant que celle-ci sera vérifiée par ses parties prenantes. Dans le même sens, c'est tout le discours sur le développement durable à l'interne qui évolue, les employés étant parties prenantes du processus de production des rapports. Ils deviennent ainsi plus sensibilisés au concept, souvent abstraits, de développement durable et mieux à même de s'informer et de s'engager dans de meilleures pratiques de développement durable.

Le cas des PME a suscité de nombreuses réactions. Un participant soulignait que le changement vers des pratiques responsables dans ces plus petites structures pouvait survenir par le fait que des investisseurs s'intéressent à leurs pratiques et questionnent leurs représentations du développement durable. Lorsque les entreprises se sentent sollicitées, un changement de mentalités peut s'amorcer.

Certaines entreprises ont souligné le besoin de communiquer leurs bons coups mais aussi les aspects moins réussis de leurs

politiques de développement durable. Un participant déclarait qu'un bon rapport de développement durable comprenait un équilibre entre les bons et les mauvais coups, dans un souci de transparence et d'amélioration continue.

b. Classement et intervention

La première édition avait peu mis en lumière le moyen que représente un rapport de développement durable pour d'une part comparer les entreprises et faire ressortir les meilleures d'entre elles, et d'autre part pour initier un dialogue critique avec celles qui sont moins avancées. Ces questions ont été approfondie lors de la seconde édition notamment en raison de la composition des participants parmi lesquels figuraient différents types d'utilisateurs de rapports de développement durable, à savoir des fonds de pension, des fonds d'investissement, des gestionnaires de fonds ou des sociétés de conseils extra-financiers.

Pour certains participants, les rapports de développement durable sont un outil utilisé pour classer les entreprises dans lesquelles ils choisissent d'investir, à titre de révélateur de risques extra-financiers. Pour un participant, la comparaison des rapports permet d'identifier les entreprises les plus avancées dans le domaine du développement durable.

Le rapport de développement durable s'inscrit ainsi au cœur de processus d'investissement responsable où les investisseurs recherchent, dans le respect des *Principles for Responsible Investment* de l'ONU, les entreprises présentant les meilleures pratiques économiques, environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

De plus, de nombreux participants « utilisateurs de rapports » ont souligné le rôle d'un rapport de développement durable dans l'amorce d'un dialogue avec les entreprises, de manière notamment à porter un regard critique sur leurs comportements. C'est sur la base de ces rapports de développement durable et d'autres analyses proposés par des firmes spécialisées, que

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

certains participants entrent en contact avec les entreprises afin de discuter de la manière d'améliorer certaines pratiques touchant aux risques sociaux, environnementaux ou de gouvernance.

5. Indicateurs de la GRI

Comme lors de la précédente édition, l'utilisation des lignes directrices de la GRI a été abordée par les participants, qui ont principalement exprimé les difficultés d'application des indicateurs de la GRI à leur niveau ainsi que les possibilités d'amélioration.

a. Utilité de la GRI

Les indicateurs de la GRI constituent une référence tant pour les producteurs que pour les utilisateurs de rapports de développement durable. Ces indicateurs permettent aux utilisateurs d'avoir un accès rapide à une information précise. Pour les producteurs de rapports, la GRI offre une base solide à partir de laquelle il est possible de bâtir un rapport de développement durable.

Pour de nombreux partenaires, la GRI est un outil d'amélioration continue. Le développement des lignes directrices G2 et G3 facilite cette approche processuelle qui permet aux entreprises de chercher à faire mieux, dans une optique d'amélioration continue. Certains partenaires ont utilisé le G2 une année et le G3 l'année suivante, tandis que d'autres ont préféré combiner le G2 et le G3.

b. Les difficultés

Selon certains, appliquer les indicateurs de la GRI engendre des coûts importants car ils reposent sur une information fiable, de qualité et recueillie rapidement, dans le cas d'un rapport produit tous les ans. En outre, certains participants soulignent la complexité des indicateurs proposés par la GRI, et ce surtout lorsque l'entreprise produit son premier rapport ou lorsque

l'entreprise a une taille importante, puisque cela pose des problèmes de collecte d'information.

L'utilisation des lignes directrices requiert l'implication de tous les niveaux hiérarchiques et d'un grand nombre d'acteurs qui doivent être soutenus par un système d'information, sans compter que les indicateurs de la GRI ne sont pas toujours les meilleurs, selon certains participants, considérant leur secteur d'activité.

Les indicateurs de la GRI sont utilisés de manière complémentaire avec d'autres initiatives : tels les *Principles for Responsible Investment*, le *Carbon Disclosure Project* ou le Pacte mondial de l'ONU. Et les entreprises, utilisateurs comme producteurs de rapports, ont souvent recours aux compléments sectoriels offerts par la GRI, que ce soit dans les domaines de la finance ou de l'énergie. Enfin, certains participants soit agissent comme *Organizational Stakeholder* au sein de la GRI afin de mettre en avant certains enjeux particuliers au Québec, soit travaillent à l'élaboration de suppléments sectoriels.

Les participants représentant des organisations à caractère public ont souligné la difficulté d'arrimage des indicateurs de la GRI à la loi sur le développement durable du gouvernement du Québec. La stratégie provinciale et les indicateurs de la GRI n'ont pas été opposés, mais un questionnement a émergé sur une nécessaire cohérence entre les contraintes émanant du gouvernement et les standards internationalement acceptés.

6. Vérification des rapports

Peu abordé lors du séminaire précédent, le thème de la vérification des rapports de développement durable a offert de beaux débats, notamment quant à la manière de vérifier.

La majorité des participants s'entendent sur la nécessité de la vérification des rapports de développement durable et soulignent l'importance d'assurer une certaine rigueur dans ce processus. La vérification constitue un critère jugé important pour la

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

conception des classements des rapports. Un utilisateur de rapports mentionne par exemple que des points sont accordés aux firmes dont le rapport de développement durable est vérifié, lors de la classification des entreprises.

Toutefois, tous ne s'entendent pas sur les modalités de la 'dite' vérification. Pour certains, la vérification doit être indépendante et aléatoire, mais aussi faire une place importante aux données quantifiées, pour s'approcher d'une conception 'comptable' de la vérification. Par exemple, la vérification des rapports de développement durable à l'aide des normes telles que l'AA 1000 est une voie envisagée.

Pour d'autres participants, il serait nécessaire de faire intervenir des organisations non-gouvernementales dans le processus de vérification, de manière à mettre l'accent sur la transparence et le lien avec les parties prenantes concernées.

Enfin, certains proposent une vérification fondée sur une méthode plus multidisciplinaire et qualitative, compatible avec des informations sociales et environnementales, pour lesquelles l'approche comptable est à ce jour souvent limitée.

Pour conclure cette section, nous devons faire remarquer que les participants au séminaire nous ont fourni des points de vue d'une grande diversité comme le montrent les présentations individuelles de la section suivante. En résumé, la production d'un rapport de développement durable a pour but d'ouvrir le dialogue avec les parties prenantes. Les premières initiatives vont souvent dans ce sens, cherchant à décrire les pratiques de responsabilité sociale aux parties prenantes externes et au grand public. Mais les rapports ont aussi une orientation plus stratégique : les utilisateurs de rapports ont rappelé qu'un rapport de développement durable leur permettait d'orienter leurs choix (financiers notamment) vers les entreprises ayant les meilleures pratiques.

De nombreux questionnements persistent pour les participants, notamment autour des modalités d'utilisation des lignes directrices de la GRI et des processus de vérification des

rapports. Sur ce dernier aspect, l'implication des parties prenantes dans la production du rapport reste l'un des points peu discutés du séminaire, mais néanmoins incontournable.

Synthèses des présentations des participants

1. Producteurs de rapports

a. Entreprise 1

Entreprise 1 a une implication sociale qui date presque de sa fondation, il y a quarante ans. Cependant nous avons effectué un virage il y a quelques années. En 2005, nous avons réalisé un 1^{er} bilan de responsabilité sociale, ce qui a enclenché une démarche de développement durable.

Nous avons souhaité ce premier bilan pour rassembler les différentes initiatives et contributions de la compagnie et présenter aussi les aspects moins connus de nos activités. La démarche a émané à la fois de la haute direction et également des employés et nous avons souhaité mettre en œuvre une telle démarche quelques mois avant que le projet de loi sur le développement durable du gouvernement du Québec ne soit annoncé. Depuis, nous avons réalisé des rapports plus sommaires en 2006 et 2007. Notre but est de réaliser un document beaucoup plus important en 2008, du même niveau que celui de 2005. Nous cherchons à intégrer des actions contribuant au développement durable dans notre exercice de planification stratégique. En 2006, nous avons développé la politique de développement durable d'Entreprise 1, qui a été approuvé par le conseil en novembre 2006. Il s'agissait d'abord d'un outil sensibilisation et d'information auprès du personnel de la société et de certains partenaires. Nous passons maintenant à la diffusion plus large à des publics externes.

En matière de divulgation d'information, en 2006, nous intégrons dans notre rapport annuel une section responsabilité sociale, et nous diffusons un bulletin pour les gestionnaires. Enfin, le Conseil d'administration a demandé de faire un rapport mensuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du développement durable au sein de l'entreprise. Le défi que nous avons rencontré fut de structurer le rapport, puisque la collecte d'information fut

très exhaustive. Beaucoup avait déjà été fait à l'interne et nous nous demandions qu'elles étaient les priorités à divulguer dans ce premier rapport.

Nous nous sommes inspirés de la GRI pour la réalisation du rapport, toutefois cela n'a pas toujours été facile à appliquer, c'est sans doute lié à notre secteur d'activité. Nous avons surtout cherché à utiliser les indicateurs de la GRI. Cependant, lors du premier rapport, nous n'avions pas toutes les données disponibles, cela demande des systèmes de gestion, des façons de collecter l'information. Depuis le premier rapport, nous sommes en train de finaliser ces systèmes de recueil de l'information.

Concrètement, avec la politique de développement durable, nous cherchons à agir comme un employeur responsable, d'avoir une politique d'achat responsable ou de se rapprocher des collectivités. Le volet environnemental prend une place importante également depuis ces dernières années et nous commençons à avoir de belles réalisations. La politique de développement durable représente alors une démarche participative de la direction jusqu'à la base. Toutefois, l'un des défis que nous allons rencontrer sera notre intégration dans le cadre gouvernemental de la loi sur le développement durable. Il faudra arrimer les indicateurs GRI avec la loi et la stratégie gouvernementale. Il faudra prendre en compte ces aspects réglementaires.

Question : D'où est venue l'impulsion pour enclencher une démarche de développement durable ?

Réponse : La volonté est venue de la haute direction. Suite à des sondages et des discussions avec différentes parties prenantes, nous voulions faire connaître nos initiatives. Et je pense que le bilan a été réalisé pour répondre en grande partie à ces questions-là.

Question : Beaucoup réduisent votre mission à un

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

encouragement au jeu, quelle est alors la place du développement durable ?

Réponse : En fait, il y a beaucoup de mesure de prévention qui sont prises. Les mesures qui ont été déployées sont parmi les plus rigoureuses au monde. En effet, nous nous inspirons de modèle, comme l'Angleterre ou de certains pays scandinaves qui ont vraiment implanté des moyens de prévention. Par contre, ce n'est pas notre mandat de venir en aide individuellement auprès des gens, c'est le rôle du ministère de la santé et des services sociaux.

Question : N'aviez-vous pas le mandat de rapporter de l'argent ?
Ou est-ce que votre mandat est d'occuper le marché pour s'assurer que d'autres acteurs n'y participent ?

Réponse : Notre mandat, c'est le contrôle d'un secteur d'activité à risque, à haut risque de criminalité. Je vois plus notre rôle dans le champ de l'intervention d'un secteur, d'une industrie à risque.

b. Entreprise 2

Entreprise 2 est la division régionale d'une grande compagnie. Bien que la compagnie produise son propre rapport de développement durable, nous produisons un rapport de développement durable spécifique à notre division, ce sont donc deux exercices qui pour l'instant sont séparés. Le but de notre rapport de développement durable est de faire connaître nos activités et nos résultats en matière de développement durable au Québec. Il est important pour nous de présenter nos indicateurs et nos cibles en termes de développement durable et d'exposer à la fois nos progrès et nos difficultés.

Nous consacrons beaucoup de travail et d'énergie à la rédaction du rapport, celui-ci est assez volumineux : l'an dernier, il avait 80 pages. Toutefois, cette année, nous avons choisi une approche plus proche de celle de la corporation. Celle-ci rédige un rapport sommaire et offre un complément avec un site Web. En choisissant cette approche, nous cherchons tout d'abord à transposer le site Web au niveau canadien, avec des informations sur nos activités au Canada. Puis, nous allons fournir un rapport sommaire, de cette manière il sera plus lu. Dans tous les cas, nous pensons qu'il est nécessaire de publier un rapport tous les ans. Une présentation chaque année répond bien sûr à une demande d'information de la part du public, mais cela rend également un grand service à l'entreprise : ça nous fait avancer.

La démarche GRI nous a servi pour développer nos indicateurs. Cependant, ce que nous voulons mettre en avant plus que les chiffres, c'est de montrer ce que l'on fait concrètement. En effet, les gens de la communauté veulent connaître les projets concrets sur lesquels nous travaillons, et en ce sens le site Web nous permet de donner cette information. En ce qui concerne les vérifications, nous devons en faire pour les GES et c'est très exhaustif, ça demande beaucoup de travail. Alors, nous avons un petit peu de difficulté à imaginer aussi exhaustif pour l'ensemble de nos données. Mais les parties prenantes ont un

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

rôle à jouer ici pour attester du volet social, pour le volet environnemental, c'est un peu plus complexe.

Il n'y a aucun doute que la vérification est primordiale pour assurer la crédibilité d'un rapport de développement durable. Toutefois, nous pensons que la valeur d'un rapport réside dans l'équilibre entre ce que l'on a bien fait et ce qui a été moins bon.

L'un de nos défis en tant que division d'une grande compagnie est de savoir « les investisseurs vont-ils aller voir le rapport de développement durable d'une division régionale ? » Nous avons l'impression que ça se passe plutôt à l'échelle globale.

Question : Faites-vous des mesures de l'impact et de la pertinence de votre rapport de développement durable ?

Réponse : Nous n'en faisons pas sur la pertinence. Par contre, nous avons un comité consultatif sur le développement durable, que l'on a mis en place l'an passé. Et les gens voulaient savoir ce que l'on faisait. Alors notre but maintenant, c'est de bien cibler ce qui peut intéresser les gens dans ce que l'on fait. Nous faisons aussi des sondages de perception, mais pas spécifiquement sur le développement durable.

Question : Vous dites que les gens veulent savoir ce que l'on fait, pas juste les résultats. Quand vous dites cela, vous vous fiez à quoi ?

Réponse : C'est en fonction de la réaction au rapport. Par les commentaires que nous recevons lorsque nous présentons le rapport quand quelqu'un vient nous rencontrer. C'est un peu comme notre carte de visite. Et puis, évidemment, nous effectuons toujours un sondage avec notre rapport.

Question : Pensez-vous que l'initiative de produire un rapport de développement durable vienne de manière volontaire ou vous êtes vous senti obligé de le faire ?

Réponse : Pour nous, ce n'est pas suite à une pression. C'était une tradition de produire pour une usine précise des rapports, et

puis nous avons poursuivi cela pour le groupe. C'est une obligation dans le sens : que ferait-on nous n'avions pas d'outils pour expliquer ce que l'on fait. Dans ce sens là un rapport est vraiment nécessaire. Alors, dans notre cas c'était volontaire, je ne sais si ça doit ultimement rester volontaire. Nous pensons qu'il y a vraiment beaucoup de mérite à ce que tout le monde rapporte, sans toutefois que ça devienne un fardeau.

c. Entreprise 3

Entreprise 3 est l'un des leaders de l'énergie en Amérique du Nord et ses sources d'énergie sont principalement renouvelables. Nous avons un long engagement en matière d'environnement et de développement durable. Le premier comité « environnement » date des années 70, et nous avons adopté une politique de développement durable en 1984. Pour les rapports, de façon volontaire, Entreprise 3 a commencé à publier des rapports sur sa performance environnementale en 1995, nous avons évolué vers un rapport en développement durable. Cette vision environnementale a toujours été très large à Entreprise 3, elle incluait des considérations d'ordre social, économique et d'ordre environnemental évidemment en raison des enjeux en lien avec nos activités. Le premier rapport suivant l'approche du GRI a été produit en 2002, ce qui fait que notre rapport 2006 qui va sortir bientôt va être le 5^e rapport de développement durable d'Entreprise 3. Aussi, pour la 3^e année, nous incluons un chapitre sur le développement durable dans notre rapport annuel, et une courte synthèse sur le développement durable apparaît dans le profil financier. Ce sont des informations qui s'adressent aux investisseurs.

Nous avons adhéré au Pacte mondial des Nations unies en 2004. Et, depuis un an et demi, nous sommes impliqués dans l'élaboration d'un supplément sectoriel spécifique de la GRI. C'est une table de travail de 25 représentants qui devrait permettre de cibler des indicateurs qui sont plus pertinents à notre secteur d'activité.

Concernant notre rapport sur le développement durable, avec les années nous avons fait des choix. Notre rapport sur le développement durable se veut assez court, une quarantaine de pages, et s'adresse à M. et Mme tout le monde. Donc, on a un rapport sur le développement durable qui en 2005 était *in accordance with* le G2 du GRI. Le rapport 2006 suit de façon générale le G3, mais nous n'avons pas choisi d'aller chercher un niveau d'acceptation, cette année, c'est une année de transition.

Nous avons donc un petit document synthèse qui reprend les principales réalisations qui se veut beaucoup plus grand public.

La GRI nous a semblé être le modèle le plus complet, le plus crédible. C'est une volonté de travailler avec les meilleures façons de faire. Toutefois, certaines compagnies ont des rapports de 100 pages très détaillés, mais nous avons décidé de cibler notre rapport, de le faire synthétique et le plus clair possible pour nos publics cibles. Ce ne sont pas des choix évidents. Le site web est un complément à la synthèse, pour permettre de répondre aux exigences de la GRI. Il explique comment on fait du développement durable dans nos projets et nos activités quotidiennes et il comprend la table de concordance détaillée.

Les outils de reddition de comptes sont produits par une petite équipe à la direction, mais il y a aussi un réseau de partenaires pour colliger et valider l'information. Au total, c'est peut-être 200 personnes qui travaillent à la réalisation de tout cela. Un de nos enjeux est d'inclure vraiment tous les grands groupes, tous les types d'activités. Mais l'effort qui est consacré est utilisé à plusieurs fins pour maximiser le temps consacré. Nous travaillons à l'heure actuelle à partir à la fois des exigences de la loi et aussi d'un bilan de 2004 sur nos pratiques en matière de développement durable. Nous nous comparons avec des entreprises de notre secteur avec une vision d'entreprise commerciale.

Nos rapports sont vérifiés depuis 2003, la manière de faire de la vérification est assez particulière : nous avons une équipe de vérification multidisciplinaire avec des gens qui sont à même d'apporter un certain jugement au niveau environnemental, nous ne voulions pas simplement des comptables. Aussi, il s'agit d'une gestion projet par projet, donc il faut équilibrer entre de l'information suffisamment représentative, qui est juste, et un certain niveau de précision. Enfin, l'information est validée en dernier lieu par ceux qui sont les acteurs dans la réalité, afin que ce soit représentatif : ça c'est systématique. L'un des défis pour nous qui sommes une grosse entreprise, c'est la complexité. Il

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

devient difficile de produire des rapports de développement durable, avec une information la plus crédible possible.

Question : Qu'est-ce qui vous a motivé à publier un rapport de développement durable ?

Réponse : Tout d'abord, lors des premiers rapports, nous avons voulu faire connaître ce qui se faisait à Entreprise 3. Le choix d'un rapport de développement durable est venu à la fois des ressources qui travaillent dans ces domaines-là et de la direction qui voulait faire dans les meilleures pratiques.

Question : Mesurez-vous l'impact de la production de ces rapports ?

Réponse : Nous avons mesuré, une fois, de façon très systématique auprès des gens à qui nous adressions le rapport. Et depuis la fin de 2004, nous avons, entre autres, mis en place un indice de mesure de la perception d'Entreprise 3 comme entreprise de développement durable. Ce sont des sondages dans les règles de l'art, mais ça a ses limites. Pour compléter cela, nous mettons en place des focus groupes pour savoir ce que les Québécois pensent qu'Entreprise 3 devrait inclure dans son rapport de développement durable.

d. Entreprise 4

Entreprise 4 est une grande municipalité québécoise qui a mis en place un plan de développement durable sur 5 ans. En 2005, le comité exécutif d'Entreprise 4 a retenu un plan d'action pour 2005-2006. Ce plan comprenait 24 actions concrètes avec des résultats chiffrés et un échéancier. Le plan a été développé sous la responsabilité d'un élu ayant une formation de comptable, donc nous voulions pouvoir rendre des comptes sur ce que nous avions fait et ce que nous n'avions pas fait. Nous avons récemment adopté un 2^e plan d'action pour 2007-2009 qui comprend une autre série d'engagements prise par l'administration municipale jusqu'à la fin 2009. Notre démarche est une démarche de sensibilisation et d'éducation : nous cherchons à créer un effet d'entraînement, pour que les organisations de la ville s'approprient le concept de développement durable.

Entreprise 4 utilise principalement deux mécanismes de reddition de comptes. Le premier est la présentation, chaque année, au comité exécutif d'un bilan des actions qui sont contenues dans le plan de développement durable, ceci est ensuite rendu public. Le deuxième est la production d'un « état de l'environnement » où nous mesurons certaines données environnementales à partir de 20 indicateurs. Nous sortons également un bilan sur la qualité de l'air et sur l'état des cours d'eau. Par rapport au GRI, en comparant ce que nous publions déjà avec les indicateurs de la GRI, nous pensons être en mesure de regrouper plusieurs de ces composantes dans un rapport de développement durable.

Un de nos défis dans les années à venir est de convaincre nos élus que la production d'un rapport de développement durable est pertinente. Nous devons également choisir quelles activités prendre en considération. En 2003 ou 2004, avant la loi québécoise sur le développement durable, nous avions fait un sondage pour savoir si nos citoyens avaient entendu parler de développement durable et seuls 33% de la population avait répondu positivement. Donc, le rapport est un outil de

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

communication mais il faut être certain qu'il n'y a pas de décalage entre les informations qui sont publiées dans le rapport et la compréhension que le public en a.

2. Utilisateurs de rapports

a. *Entreprise 5*

Entreprise 5 est l'un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels au Canada et en Amérique du Nord. Bien que notre rôle soit de faire de l'argent, ce ne doit pas être à n'importe quel prix. Nous avons adopté une politique sur l'exercice encadrant l'exercice du droit de vote en 1994. En regardant l'état du marché, nous avons été convaincus que les préoccupations de responsabilité sociale étaient incontournables. Ça demandait donc un changement culturel important de la part de nos gestionnaires. Aussi, nous avons adopté une politique d'investissement responsable en mars 2004, mais on a retardé sa mise en œuvre le 1^{er} janvier 2005, pour convaincre nos gestionnaires que dorénavant, ils seraient mesurés sur ces éléments là, puis leur fournir des outils.

Depuis 2006, nous participons à un groupe de travail à l'ONU, pour mettre en place les *Principles for Responsible Investment* de l'ONU. L'Entreprise 5 est parmi les premiers signataires, les fondateurs de cette démarche-là. Nous avons également adhéré en 2006 au Carbone Disclosure Project. Mais sur le carbone, nous en sommes pas seulement signataires, nous avons demandé à 92 entreprises de notre portefeuille de nous transmettre de l'information sur le carbone. Nous cherchons toujours à gérer les risques et c'est un risque important, en termes de réputation et de compétitivité. Nous prenons en compte ces risques-là : le carbone aujourd'hui, l'eau demain.

Notre approche est basée sur le dialogue avec les entreprises. Pour rendre plus responsable le comportement d'une entreprise, nous cherchons à dialoguer, à les amener à penser autrement, c'est pour cela que nous faisons la démarche sur le carbone.

Nous sommes abonnés à plusieurs firmes de recherche telles que Jantzi Research, le Groupe d'Investissement Responsable (GIR), ou KLD Research, qui vont coter les entreprises en fonction des éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG). Les rapports de recherche de

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

ces firmes nous permettent de coter les entreprises de notre portefeuille et de les comparer aux autres entreprises de leur secteur d'activité. Lorsque des entreprises présentent des problèmes en termes de gouvernance, de responsabilité sociale, ou d'environnement, nous intervenons auprès de ces entreprises. Donc notre politique est une approche globale et unique, qui porte sur les questions de gouvernance, d'environnement, de responsabilité sociale, on examine les droits et libertés fondamentales, etc. Il s'agit d'une politique très structurante dont nous analysons l'impact depuis deux ans. Nous utilisons aussi notre site internet : la façon dont nous exerçons notre droit de vote y est publiée. C'est un outil de communication et d'éducation qui influence la réputation des entreprises.

L'un des défis de la divulgation se trouve dans l'articulation avec la loi sur le développement durable. Pour nous, il est important que l'on puisse s'entendre sur les termes, les concepts : responsabilité sociale, développement durable ... Ensuite, quelle devrait-être la périodicité des rapports ? Nous sortons un bilan cette année mais nous ne pensons pas le répéter tous les ans car cela demande des ressources importantes notamment lorsque le rapport est basé sur les lignes directrices de la GRI.

b. Entreprise 6

Entreprise 6 est un fond de pension, créé à l'initiative d'une centrale syndicale. Agissant en tant que régime de retraite à cotisation déterminée, nous cherchons à assurer à nos participants un revenu ayant une rentabilité aussi bonne que possible. Outre les risques financiers traditionnels, nous prenons en considération les risques extra-financiers : nos gestionnaires investissent de manière traditionnelle avec une politique financière de diversification des risques, puis, ils nous signalent les risques extrafinanciers qu'ils auraient pu identifier.

Nous sommes signataires des *Principles for Responsible Investment* (PRI) de l'ONU et en ce sens nos gestionnaires sont vraiment impliqués dans l'investissement responsable. Les rapports GRI nous offre la possibilité de cibler les rapports aux risques extra-financiers les plus significatifs : c'est un excellent outil. Il nous permet d'avoir l'information nécessaire pour pouvoir initier un dialogue avec les entreprises qui présentent des risques environnementaux, sociaux ou de gouvernances plus élevés que les autres. Nous travaillons alors avec ces entreprises sur des risques spécifiques. Ainsi, un rapport GRI nous permet d'une part, d'obtenir l'information rapidement et de pouvoir cibler les points qui nous intéressent tout de suite, et d'autre part, d'avoir le plus d'information possible avant de rentrer en contact avec une entreprise. La GRI est un excellent outil, mais nous considérons qu'il s'agit plus d'une gamme minimale d'indicateurs et si une entreprise veut en rajouter, rien ne l'empêche : chaque entreprise peut éléver ses propres standards.

La manière dont nous fonctionnons est la suivante. Nous avons mandaté une firme d'analyse – Jantzi Research – qui analyse nos portefeuilles et fait une sorte de côte de conformité ou de non-conformité avec notre politique de placement socialement responsable. Puis, nos gestionnaires consultent l'analyse de Jantzi Research, et ils choisissent alors, à risques financiers équivalents, la compagnie qui présente les risques extra-financiers les plus faibles. Nous étudions les rapports de

développement durable en complémentarité avec d'autres analyses de firmes de recherche : le GIR, Jantzi, AISS et beaucoup d'autres.

Nous pensons que pour aider activement une entreprise, il est nécessaire d'avoir un lien avec elle. Donc nous cherchons toujours à rester dans l'entreprise, il nous est arrivé une fois de désinvestir dans un cas extrême. Mais pour avoir un impact sur la société, nous mettons en place un dialogue avec les entreprises qui présentent des risques. Dès que nous avons identifié des risques, nous faisons de l'engagement corporatif. C'est un processus très long, mais de plus en plus les entreprises répondent à nos demandes. Certains fonds préfèrent désinvestir d'une entreprise risquée, c'est une politique de « mains propres », mais nous cherchons à agir à l'intérieur de l'entreprise. Plusieurs méthodes sont utilisées par Entreprise 6. La première est la « proposition d'actionnaire » : une question soumise au vote des actionnaires est déposée lors de l'assemblée générale. Tout actionnaire va pouvoir se prononcer pour ou contre cette proposition. La seconde est la communication : souvent, nous contactons les médias, organisons des conférences de presse afin d'informer le plus grand nombre.

Pour notre part, nous nous imposons les mêmes exigences que celles que nous demandons aux entreprises dans lesquelles nous investissons. Entreprise 6 produit son 3^e rapport de développement durable et, dans le but d'arriver à une conformité totale, nous produisons notre premier rapport G3, nous poursuivons après le rapport G2 de l'an dernier.

L'amélioration de la vérification des rapports de développement durable est, selon nous, indispensable pour avancer. Plus important encore, pour Entreprise 6, c'est la vérification indépendante. Mais il faut faire attention à ce qu'on entend par vérification. Une vérification indépendante demande une vérification aléatoire des données, de la même manière que la vérification comptable. Pour Entreprise 6, le développement durable et la responsabilité sociale doivent être au cœur des

activités de l'entreprise, donc nous faisons de la divulgation volontaire. Mais, nous pensons également qu'il faudrait que les rapports GRI deviennent obligatoires : quand c'est volontaire, certaines entreprises font juste du marketing éthique et du *greenwashing*. En tant qu'investisseur, nous souhaitons avoir des informations réalistes, crédibles, plausibles.

c. *Entreprise 7*

Entreprise 7 est un fond de travailleurs, créé à l'initiative d'une centrale syndicale, qui recueille des plans de retraite, notamment auprès des syndiqués dans les milieux de travail. Nous sommes un fond d'investissement mais agissons vraiment sur le terrain de la finance socialement responsable car 60 % de notre actif net moyen est investi dans des entreprises et 40% est constitué de placements. Notre but est d'investir dans des entreprises, créer et maintenir des emplois de qualité, des emplois dans des entreprises qui ont des préoccupations par rapport à l'environnement, par rapport à la gestion participative.

Entreprise 7 est signataire du Pacte Mondial et, depuis 2007, du *Carbon Disclosure Project* (CDP) de l'ONU. Nous sommes également membres du réseau *Voice* de l'Institut Euresa et partageons régulièrement de l'information avec cette organisation, qui est plus sur le côté européen. Enfin, nous participons à de nombreux projets d'activiste actionnarial. En ce qui concerne la GRI, nous sommes engagés à titre d'*Organizational Stakeholder* (OS) dans la GRI, pour porter la question du français, qui est importante pour le Québec, et plus largement le statut des langues nationales dans la GRI.

Nous considérons la GRI comme un processus, c'est-à-dire comme un travail continu de sensibilisation, de compréhension. Car les concepts par rapport à responsabilité sociale, à la triple reddition de compte, à la finance socialement responsable ou au développement durable sont abstraits et il faut savoir comprendre les nuances. La GRI pour nous serait plus un moyen qu'une finalité. Les rapports de type GRI permettent de faire de la divulgation, d'organiser l'information. De fait, cela oblige à mettre en place une structure et à définir ses responsabilités.

Chez Entreprise 7, l'adhésion de la haute direction a été un incontournable, il est nécessaire que la reddition de compte soit portée par la haute direction. Nous avons ainsi créé un comité de pilotage avec le président, le directeur général, le responsable de la recherche et le responsable du développement stratégique

pour s'assurer que ça se transmette à tous les niveaux de l'organisation. Nous considérons que le rapport de développement durable est en complémentarité avec l'exercice de planification stratégique. Précédemment, pour la planification stratégique, nous parlions de cartographie des parties prenantes, maintenant la GRI s'intègre dans cet exercice de planification. Pour le premier rapport en 2006, nous avions un mix des G2 et des G3. Mais surtout, nous avons utilisé le supplément sectoriel « institution financière » bien que certains indicateurs précis posent des problèmes.

Les principaux défis que pose la GRI sont de deux types. Premièrement, il y a des enjeux autour des systèmes de gestion, il faut que les gens responsables des systèmes informatiques adhèrent et s'engagent pour organiser l'information pour qu'elle soit la plus accessible possible. Deuxièmement, je pense que la mesure des indicateurs sociaux est très difficile. Nous savons que la GRI est très sensible à ce sujet. Ils ne sont toutefois pas aussi bien organisés que les indicateurs environnementaux et économiques.

En ce qui concerne les PME, nous cherchons à les aider et à dialoguer avec elles : nous les encourageons et essayons de les supporter. Ainsi, nous avons créé un fond de formation professionnelle pour développer des offres de services afin d'accompagner les entreprises à devenir plus responsables.

L'un des éléments importants est la vérification car il faut s'assurer de la rigueur des rapports de développement durable. La norme AA1000 permettait de s'assurer de la méthodologie et du processus de préparation d'un rapport. Avec les nouvelles lignes G3 de la GRI, nous avons des niveaux d'application, sur lesquels une vérification est possible.

Il est essentiel de faire attention à deux choses par rapport à la production d'un rapport : la fréquence de production et la forme du rapport. Par rapport à la fréquence, nous devons dire que sur une base annuelle, ça revient très vite. Nous avons choisi de faire un rapport aux deux ans. Selon nous, un des principes

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

directeurs est d'avoir une information qui est mesurée et de présenter des éléments d'amélioration, et non pas juste de présenter le beau citoyen corporatif. En deuxième lieu, la forme du rapport et son intégration par rapport au rapport financier. Mais il faut éviter que ce soit trop volumineux. Cela soulève des défis à la fois par rapport à l'organisation de l'information et aux outils de diffusion : il faut choisir auprès de quelle clientèle développer quel type de rapport et comment le dire.

Question : Pour être cohérent avec les pratiques environnementales, sortir deux rapports, ça fait sortir une couple de papiers de plus, n'est-ce pas ?

Réponse : Tout à fait, pour cela, nous on a fait un site internet, il y a en d'autres qui y ont pensé. Cela permet au grand public de connaître nos actions, là on est vraiment sur la base d'extraits, c'est de la vulgarisation du concept du développement durable.

Question : La production du rapport de développement durable a-t-elle pour but d'améliorer l'image du produit, pour faire plus d'argent ?

Réponse : Non, je ne pense pas. Quand on décide de se tourner vers l'externe, pour nous, c'est une façon à la fois de sensibiliser, d'informer et de se tourner vers du marketing responsable. Au moins, nos parties prenantes vont pouvoir vérifier si on fait ce que l'on dit.

d. Entreprise 8

Entreprise 8 est l'un des leaders au Québec en matière de services-conseils extra-financiers et nous offrons des services de droit de vote et d'information aux investisseurs institutionnels, principalement au Québec. Nous sommes surtout des utilisateurs de rapports de développement durable. Notre but est d'offrir un classement pour que les investisseurs puissent identifier à la fois les entreprises les plus avancées et celles qui sont un peu en retard, en termes de développement durable, de relations avec les employés, les droits de la personne, etc. Pour effectuer ces classements, Entreprise 8, essaie de développer une méthodologie qui permet d'intégrer toute sorte d'indicateurs. Tout d'abord, nous cherchons à comparer des entreprises assez différentes alors on classe les entreprises à la manière du marché boursier : compagnies d'énergie, de pétrole et de gaz. Afin de comparer les entreprises, nous utilisons des ratios pour les mettre au même niveau. Mais les rapports basés sur la GRI ne nous donnent pas toujours des chiffres comparables : c'est l'un des défis. Nous souhaiterions que l'entreprise nous dise : « nous avons émis tant de polluants par unité de production ». Donc nous voulons des indicateurs en termes d'intensité et non pas seulement les chiffres globaux.

Nous cherchons surtout de l'information quantifiable. Par exemple, dans le cas des émissions de polluant, nous nous référons à une base commune qui existe au Canada : l'Inventaire National des

Rejets de Polluants (INRP), qui est une base de données gigantesque de toutes les émissions de polluant de presque toutes les installations d'une certaine taille au Canada. Ces indicateurs sont néanmoins des « chiffres calculés » en fonction des intrants dans le processus de production. Nous pensons que l'INRP et les systèmes de gestion gérés par l'État conduisent à des changements de comportement. L'obligation, chaque année, de rapporter les émissions de polluant se traduit par une réduction.

Nous sommes également amenés à faire des analyses de

proposition d'actionnaire chaque année. De nombreuses propositions portent sur la production d'un rapport de développement durable, et le principal problème que les entreprises mettent en avant est le manque de ressources. Mais lorsqu'une entreprise comme Loblaws ou Wendy's nous disent que ça coûte trop cher de faire un rapport GRI, je leur réponds que des entreprises semblables sont capables d'en produire. A l'inverse, pour les PME, le seul fait de poser des questions, et qu'elles se sentent sollicitées, engendre une réflexion dans ces entreprises. C'est comme cela que les choses changent.

Pour nous, la vérification est extrêmement importante. Lors de notre classement, nous donnons un point de plus si c'est vérifié. Toutefois, actuellement, il y a un enjeu autour de la validité des audits faits par les firmes KPMG, Price Waterhouse. Car, ils sont fait un peu d'en haut, alors qu'il faudrait aller sur le terrain, notamment en matière de normes du travail. Parallèlement à ces firmes d'audits, il y a de la vérification indépendante effectuée par des ONG.

e. *Entreprise 9*

Nous sommes un réseau québécois de conseils régionaux dont le premier a été créé en 1972. Le réseau est aujourd’hui constitué de 16 conseils régionaux, répartis dans presque toutes les régions du Québec. Leurs rôles sont essentiellement de faire la promotion du développement durable et d’assurer la protection de l’environnement. L’une de leurs activités importantes est la participation à des conférences régionales et à des conseils municipaux. En siégeant à ces tables, leur rôle est d’être la voix de l’environnement, du développement durable dans les organismes régionaux de développement.

Le rôle d’Entreprise 9, en lui-même, est double. D’une part, nous jouons un rôle de soutien à nos membres, afin de partager les expertises entre les régions. D’autre part, le Réseau se fait le porte-parole des conseils régionaux au niveau politique, en les représentant au niveau national. De plus, le réseau développe plusieurs projets par rapport aux enjeux environnementaux, nous pouvons citer le projet Gaïa Presse, et nous produisons également des revues sur l’environnement. C’est au sein de ces projets que les rapports de développement durable peuvent nous être utiles, dans le sens où nous faisons une activité de communication ou de publicité, et nous devons choisir les entreprises que nous mettons en avant dans ces projets. Nous ne sommes toutefois pas tellement familiers avec les rapports de développement durable. Enfin, nous agissons à titre de conseiller auprès de divers institutions. Nous avons aidé une société de récupération et de recyclage à faire la promotion d’un programme d’attestation environnementale et nous avons agi à titre d’écocenseur auprès d’un Centre de Santé et de Services Sociaux qui veut se doter d’un plan de développement durable.

Nous pensons que la sensibilisation et l’éducation sur le développement durable est essentiel. Pour cela nous allons développer un projet de « théâtrologie ». Il s’agit d’un projet d’Alcoa sur la promotion de la pédagogie du développement durable basé sur une pièce de théâtre, développé en France et que nous allons adapter ici au contexte québécois. Cela vise les

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

entreprises qui souhaitent expliquer le développement durable à leurs employés pour que les concepts soient compris et que l'on ait une vision commune du développement durable.

En ce qui concerne les rapports de développement durable et la GRI, nous avions été initiés à cela il y a quelques années pour accompagner les entreprises dans leurs démarches de développement durable. Mais je pense que nous n'étions pas prêts à l'époque. Au départ, le milieu environnemental percevait les plans de développement durable comme du *greenwashing*. Maintenant, il s'agit réellement d'un outil de travail commun entre le milieu des affaires et le milieu environnemental, donc nous nous y intéressons beaucoup plus.