

**CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable**
ESG UQÀM

**Les rapports de responsabilité sociale
et de développement durable
des entreprises financières d'économie sociale.
Une analyse préliminaire**

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 10-2006

Par Corinne Gendron

**Les rapports de responsabilité sociale
et de développement durable**

des entreprises financières d'économie sociale.

Une analyse préliminaire

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 10-2006

Par Corinne Gendron*

* **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

Sommaire

Les entreprises financières d'économie sociale publient depuis quelques années déjà des rapports de responsabilité sociale et de développement durable. Une analyse même préliminaire de ces rapports démontre qu'elles sont pionnières en matière de divulgation extrafinancière, et que leurs rapports se comparent avantageusement à ceux des institutions financières traditionnelles même chefs de file en la matière. Les pratiques de divulgation des entreprises financières d'économie sociale se distinguent notamment par les caractéristiques suivantes :

Les rapports sont généralement vérifiés par un auditeur externe et incluent dans plusieurs cas des commentaires de parties prenantes. Ils contiennent une abondance de données chiffrées. Les indicateurs de performance retenus sont construits en dialogue avec les parties prenantes tout en faisant référence aux lignes directrices internationales reconnues telles que la GRI, le SPI (adaptation/supplément de la GRI au secteur financier), ou la norme AA 1000.

Pour faire état de leur performance en matière de responsabilité sociale et de développement durable, les entreprises financières d'économie sociale mettent l'accent sur leur contribution exceptionnelle à la société de par leur mission d'entreprise d'économie sociale. Cette performance est évaluée notamment par des indicateurs liés aux produits et services offerts ainsi qu'aux clientèles desservies.

Un deuxième volet de la performance, plus « interne » et aussi plus traditionnel, s'attache aux dimensions de gestion de l'organisation et touche par exemple les employés, l'éco-efficacité, la gouvernance...

Les pratiques de divulgation des entreprises financières d'économie sociale sont en évolution, et plusieurs rapports proposent des innovations dans leur dernière édition, sans pour autant nuire à la comparabilité avec les années précédentes.

Compte tenu de leur position privilégiée et d'avant-garde en matière de divulgation concernant la performance extra-financière, il ne fait aucun doute que les entreprises financières d'économie

sociale contribuent actuellement à structurer la pratique, et imposeront ainsi une perspective et une façon de faire aux entreprises moins avancées au cours des années à venir.

Table des matières

Sommaire	v
Liste des tableaux	iii
Liste des figures	iii
1. Introduction	2
2. Méthodologie	4
3. Structure des rapports	4
4. Mot de la haute direction et faits saillants	9
5. Production du rapport	11
6. Domaines et indicateurs de performance	13
6.1. Performance en responsabilité sociale à travers l'offre de produits et services	15
6.1.1. Les produits et services comme éléments de la responsabilité sociale	15
6.1.2. Les modalités de l'offre de produits et services comme éléments de responsabilité sociale	17
6.2. Dimensions et mesure de la responsabilité sociale envers les employés	19
6.2.1. Salaires versés, rémunération et emplois	20
6.2.2. Satisfaction des employés et autres préoccupations	21
6.2.3. Roulement du personnel et absentéisme	22
6.2.4. Diversité en emploi	22
6.2.5. Discrimination, harcèlement et violence	22
6.2.6. Formation	22
6.2.7. Santé, sécurité et bien-être	23
6.2.8. Autres	23
Conclusion	23

Liste des tableaux

Tableau 1 Nombre de pages et titre des rapports de responsabilité sociale	5
Tableau 2.1 Structure du rapport de VanCity	5
Tableau 2.2 Structure du rapport de Cooperative	5
Tableau 2.3 Structure du rapport de CAIXA	6
Tableau 2.4 Structure du rapport de Rabobank	6
Tableau 3 Principales sections des rapports de responsabilité sociale et de développement durable	8
Tableau 4 Faits saillants présentés par RaboBank	10
Tableau 5 Sections relatives au rapport	11
Tableau 6 Codes de conduite et lignes directrices mentionnés par RaboBank	12
Tableau 7 Traits particuliers des rapports	13
Tableau 8 Tableau synthèse des indicateurs retenus par CAIXA	16
Tableau 9 Entreprises refusées par enjeu, 2003 (extraits, Cooperative FS, P. 46-47)	18
Tableau 10 Éléments évalués par sondage auprès des employés chez VanCity	19
Tableau 11 Tableau de correspondance des indicateurs GRI ou SPI retenus par Rabobank concernant les employés	20
Tableau 12 Utilisation de l'indicateur sur la répartition des salaires dans l'organisation	21
Tableau 13 Enquête auprès des employés – Cooperative FS	21
Tableau 14 Populations visées par les politiques sur la diversité	22

Liste des figures

Figure 1 Filtre éthique. Références et résultats (Cooperative FS, p. 46)	17
--	----

1. Introduction

Alors que la responsabilité sociale et le développement durable sont devenus des préoccupations communes pour les entreprises, la publication de rapports de performance extra financière s'est généralisée dans tous les secteurs d'activités. Les entreprises répondent ainsi à la demande de plus en plus insistantes des différents acteurs de la société désireux de connaître les répercussions sociales et environnementales des activités des entreprises.

Si ces rapports s'apparentaient au départ à de petites brochures vantant quelques initiatives à saveur sociale ou environnementale, ils se sont peu à peu structurés pour répondre aujourd'hui à des critères beaucoup plus stricts de divulgation. Encouragés, et même exigés par de plus en plus de législations, ces rapports sont aujourd'hui un élément incontournable des stratégies de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises.

Le secteur financier et bancaire ne fait pas exception. En 2002, le Canada a d'ailleurs adopté le Règlement sur la déclaration annuelle dont l'application est régie par l'Agence de la consommation en matière financière du Canada¹. Selon ce règlement, les institutions bancaires assujetties doivent fournir une série d'informations dans un compte rendu de leur contribution à la communauté, notamment la valeur de leurs dons, la valeur de leurs financements par prêt aux entreprises canadiennes, le montant des contributions fiscales, etc. On retrouve des législations semblables dans d'autres pays tels que la France où a été adoptée la Loi NRE, sur les Nouvelles Régulations Économiques, qui concerne non seulement le secteur bancaire mais bien toutes les entreprises françaises cotées en bourse.

La divulgation d'informations faisant état de la performance sociale et environnementale s'est donc généralisée, mais sa pratique demeure encore très peu standardisée. En effet, contrairement à l'information financière qui doit respecter des principes comptables stricts, les modalités de

¹ De Serres, Gendron et Ramboarisata. 2006. *Analyse des rapports de triple performance du secteur bancaire*. Non publié.

divulgation de l'information sociale et environnementale sont souvent laissées à la libre discrétion des entreprises. Si bien que les rapports de responsabilité sociale et de développement durable diffèrent grandement d'une entreprise à l'autre, rendant la plupart du temps toute comparaison entre elles, et dans le temps, pratiquement impossible. C'est dans l'espoir de pallier à cette malencontreuse diversité que plusieurs organismes ont proposé au cours des dernières années des lignes directrices en matière de divulgation. Ces lignes directrices bénéficient d'une notoriété encore très variable au sein des entreprises, et leur utilisation n'est pas encore généralisée. Il semble néanmoins exister une tendance selon laquelle les entreprises s'appuient de plus en plus sur ce type de balises, même si elles ont un caractère non contraignant, car elles procurent une crédibilité à leur rapport et leur offre un cadre de travail pour faire état d'une performance grâce à laquelle chacune cherche à se démarquer par rapport au reste de l'industrie.

En matière de responsabilité sociale, les entreprises d'économie sociale ont certainement une longueur d'avance compte tenu de l'inscription de leur mission dans les besoins des communautés et de la société plus largement. Les entreprises financières d'économie sociale ont elles aussi commencé à produire des rapports de responsabilité sociale et de développement durable au cours des dernières années. L'objectif de cette étude est d'analyser ces rapports en vue d'en dégager la philosophie et l'architecture, d'identifier les principaux outils utilisés pour les produire, et enfin de saisir dans quelle mesure les pratiques de divulgation des entreprises financières d'économie sociale se démarquent de celles des entreprises financières traditionnelles². Cette étude demeure préliminaire et propose, sur ces questions, un premier avis susceptible de guider une réflexion sur la production d'un rapport de responsabilité sociale et de développement durable pour une entreprise issue de ce secteur particulier.

Nous nous sommes attardés à l'étude de quatre rapports qui nous semblaient comporter un intérêt particulier de par leur qualité et leur diversité. Nous analysons dans un premier temps la structure générale de ces rapports, pour nous attarder ensuite sur le mot de la direction et les faits saillants

² Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de l'ARUC en Économie Sociale et a été réalisée en collaboration avec FondAction et la Caisse d'Économie Desjardins des travailleuses et travailleurs que nous remercions.

qui en constituent l'ouverture. Nous présentons ensuite les sections relatives à la production comme telle du rapport, pour aborder finalement les pratiques de divulgation relatives à la performance sociale et environnementale.

2. Méthodologie

Le présent rapport propose une analyse préliminaire de quatre rapports de responsabilité sociale publiés récemment par des entreprises financières d'économie sociale, notamment en regard des pratiques de divulgation des entreprises financières traditionnelles.

Nous avons retenu les quatre rapports parmi une dizaine sur la base de l'intérêt manifeste que chacun semblait présenter comme modèle d'une part, et de par leur diversité d'autre part³.

L'analyse préliminaire a été réalisée à partir d'une lecture attentive de chacun des rapports, d'une comparaison entre leurs divers éléments, et d'une mise en perspective avec les résultats d'une étude précédente portant sur les pratiques de divulgation des banques traditionnelles chefs de file à cet égard⁴.

Cette analyse demeure préliminaire et pourrait servir de base à une démarche plus exhaustive sur le plan méthodologique.

3. Structure des rapports

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, trois rapports sur quatre dépassent la cinquantaine de pages. Même s'il est difficile d'établir une tendance, on peut avancer que les rapports de responsabilité sociale des entreprises de l'économie sociale sont en moyenne plus

³ Notre échantillon de départ était constitué des dix organisations suivantes : Groupe Banque populaire, CAIXA, Crédit coopératif, Co-operative Financial Services, Desjardins, Rabobank Group, Swed Bank, Triodos Bank, VanCity, VicSuper.

⁴ De Serres, Gendron et Ramboarisata. 2006. *Analyse des rapports de triple performance du secteur bancaire*. 174 p. Non publié. Précité. Cette étude propose une analyse comparative des pratiques de divulgation des banques canadiennes par rapport aux institutions financières chefs de file en la matière.

longs que ceux des entreprises traditionnelles chefs de file en matière de divulgation. On peut remarquer également une diversité dans l'intitulé des rapports, certains arborant tout simplement le qualificatif de « social », d'autres utilisant le vocable de « durabilité », ou encore d'« accountability ». VanCity n'hésite pas pour sa part à reléguer cet intitulé générique à un rôle de sous-titre, la première page du rapport étant réservée à une affirmation en grosses lettres : « The Whole Story. Really. ».

Tableau 1
Nombre de pages et titre des rapports de responsabilité sociale

	Institution	Titre du document	Nbre de pages
Entreprises financières d'économie sociale	CAIXA	Social Report 2003	19
	Cooperative Bank	Cooperative Financial Services Sustainability Report 2003	94
	Rabobank Group	Annual Responsibility and Sustainability Report 2003	70
	VanCity	VanCity's 2002-03 Accountability Report	58
Institutions bancaires traditionnelles chefs de file en matière de divulgation	Banque leader 1	Corporate Social Responsibility Report	28
	Banque leader 2	Rapport de développement durable	112
	Banque leader 3	Corporate Responsibility Report	43
	Banque leader 4	Citizenship Report	54

À première vue, les rapports présentent une structure très différenciée. Mais une lecture plus attentive permet de constater la récurrence de certaines rubriques : le mot de la haute direction, les sections concernant le rapport et le processus de divulgation, les informations générales, et les sections réservées à la présentation de la performance qui contiennent généralement aussi les engagements et le développement des politiques de responsabilité sociale et de développement durable. Le rapport de CAIXA se différencie davantage des autres : plus succinct, avec un propos qui semble plus linéaire ou narratif, il ne comporte pas de section sur le rapport et sa production

properment dite. On y trouve par contre, à l'instar des autres rapports, des indicateurs de performance détaillés.

Tableau 2.1
Structure du rapport de Vancity

Vancity				
Introduction	Message haute direction Gouvernance Cadre de reddition et auditeurs Value of reporting	2 p. 1 p. 1 p. 1 p.	3% 2% 2% 2%	
Report assurance	Rapport de l'auditeur social indépendant Commentaires de leaders de la communauté sur le brouillon du rapport	2 p. 2 p.	3% 3%	
Guide du lecteur	Le focus et la portée du rapport Explication des symboles utilisés glossaire	2 p. 1 p. 1 p.	3% 2% 2%	
Rapport sur la performance	Performance financière Membres Participation des membres à la direction-gestion employés Environnement et communauté	4 p. 8 p. 4 p. 10 p. 13 p.	7% 14% 7% 17% 23%	

Tableau 2.2
Structure du rapport de Cooperative FS

Cooperative bank				
Vision et stratégie	Tour d'horizon de la haute direction	4	4%	
	Approche du reporting	3	3%	
	Approche du développement durable	1	1%	
	Contexte	2	2%	
Profil	Partenaires	4	4%	
Performance	indicateurs	3	3%	
	Gouvernance et gestion de la durabilité	5	5%	
	Delivering value	20	20%	
	Responsabilité sociale	16	16%	
	Durabilité écologique	19	19%	
Audit et commentaires	Auditors assurance statement	2	2%	
	La compagnie de demain	1	1%	
	Responsabilité sociale : l'entreprise dans la communauté	1	1%	
	Ecological sustainability : Natural Step	1	1%	

**Tableau 2.3
Structure du rapport de CAIXA**

CAIXA		
Message du CEO	1 p.	5%
Défis	1 p.	5%
Background	1 p.	5%
Core Business	0,5 p.	2,5%
Structure et implantation	0,5 p.	2,5%
Corporate governance	0,5 p.	2,5%
Distribution des profits	1/8 p.	0,5%
Indicateurs économiques et de développement social	2 p.	10%
Stratégie et action	4 p.	20%
Relations gouvernementales	4 p.	20%
Contribution à la communauté	3,5 p.	20%

**Tableau 2.4
Structure du rapport de Rabobank**

Rabobank		
Introduction		
Mot du Chairman	1 p.	1,5%
Guide	1 p.	1,5%
GRI indicator table	4,5 p.	6,5%
Points saillants 2003 et défis 2004	1 p.	1,5%
Key figures (indicateurs)	2 p.	3%
Profil et structure du groupe	2 p.	3%
Liste des codes de conduite et accords	1 p.	1,5%
Rapports des conseils exécutifs et de supervision		
Développement de politiques	4 p.	6%
Co-operation et émancipation	5 p.	7%
Produits et services financiers	18 p.	26%
Nouveaux marchés		
Politique de distribution		
Prêt		
Épargne et investissements		
Assurances		
Leasing		
Venture capital		
Employés	4 p.	6%
Funds, sponsorship and voluntary work	3 p.	4%
Social dialogue	4 p.	6%
Business operations	5 p.	7%
Economic performance	2p.	3%
Autres informations		
Ambition statement	1 p.	1,5%
Rapport du vérificateur	1 p.	1,5%
Personnel data tables	4 p.	6%
Direction du groupe	2 p.	3%
Bureaux à l'étranger et coordonnées	2 p.	3%

Comme on peut le voir dans les tableaux qui précèdent, les informations concernant la performance ne suivent pas la même logique de présentation. Si Cooperative FS semble reprendre la grande articulation économie, société et écologie du GRI, Vancity adopte une approche par parties prenantes, alors que les deux autres rapports adoptent une approche qu'on pourrait qualifier de mixte. Il peut être intéressant de noter par contre que tant Cooperative FS que VanCity offrent un tableau de correspondance entre les sujets abordés et les pages où sont présentées les informations, et les parties prenantes concernées.

Tableau 3
Principales sections des rapports de responsabilité sociale et de développement durable

CAIXA		Rabobank		VanCity		Cooperative FS	
Stratégie et action	20%	Produits et services financiers	26%	Environnement et communauté	23%	Delivering value	20%
Relations gouvernementales	20%			Employés	17%	Durabilité écologique	19%
Contribution à la communauté	20%			Membres	14%	Responsabilité sociale	16%

Tout comme pour les institutions financières traditionnelles, il existe une variabilité dans l'importance accordée à chacun des domaines de performance. Ainsi, le thème des produits et services qui concerne les clients est nettement prédominant chez Rabobank, alors que les rapports de VanCity et de Cooperative FS semblent équilibrer davantage la présentation de leurs performances à l'égard des clients, de l'environnement et de la communauté.

4. Mot de la haute direction et faits saillants

Le mot de la haute direction qui débute les rapports s'étend sur une à quatre pages. Il aborde la vision de la responsabilité sociale ou du développement durable selon les cas, fait état des principales initiatives prises au cours de l'année, expose les résultats ainsi que les prix obtenus, de même que la philosophie du rapport de performance sociale et environnementale.

Extraits concernant la perspective de la responsabilité sociale ou du développement durable :

The Rabobank Group's policy on corporate social responsibility is based on internal and external codes of conduct which encourage a responsible, sustainable approach on the part of the group's own organisation and employees. We have the greatest impact where corporate social responsibility can be applied to our core activities : financial services. Our main concern is to develop and offer financial services and products which can encourage socially desirable developments leading towards a more sustainable world (Rabobank, p. 3).

Staying true to our values.

In an increasingly competitive and fast-paced environment, staying true to our values is vital. VanCity's Statement of Values and Commitments, developed in 2000, acts as a compass to guide our business decisions and strategies so we stay on course, in spite of the complex and evolving environment.

The statement defines how we will live our values of intergrity, innovation, and responsibility in how we do business. In fact, the effort that we expend on contributing to members and employee well-being and the social and environmental sustainability of the communities we serve creates differenciation for VanCity. This in turn strengthens demand for our services and bolsters our long-term business sustainability (VanCity, p. 4)

Extraits concernant le rapport de performance sociale et environnementale :

We're pleased to release VanCity's 2002-03 Accountability Report – an externally verified report on how well we're living up to the commitments in this statement. In outlining our progress against the commitments, we prepared the report in accordance with the 2002 Global Reporting Initiative (GRI) Guidelines. Thus, it represents a balanced and resaonable presentation of our organization's economic, environmental, and social performance.

This year, we added an extra layer of assurance to our report. Prior to its release, we invited 27 community leaders to comment on the credibility, completeness, and responsiveness of the report contents. (VanCity, p. 4).

In line with the organizations's Administration and Management Reports and its Financial Statements, published in the press and available on the Internet, CAIXA is pleased to present its Social Report 2003. This

report describes the actions taken to consolidate the bank's commitment to the Brazilian public and to the principles of the United Nations Global Compact, to which CAIXA is a signatory (CAIXA, p. 1).

To produce a good report on responsibility and sustainability, we have to strike a balance between what is realistic to report and what all kinds of people would like to see reported. If we tried to provide all the information that everyone wants or requests, the report would be cumbersome for the reader and not really transparent. We have therefore also published a printed, abbreviated report of this full internet version of our annual responsibility and sustainability report. If, after reading this report, you still have any questions, we will of course be happy to answer them (Rabobank, p. 3).

Alors qu'ils sont souvent présentés dans le cadre du mot de la direction, les faits saillants font parfois l'objet d'une rubrique particulière, comme c'est le cas pour Rabobank.

Tableau 4
Faits saillants présentés par RaboBank

Faits saillants 2003 et défis 2004
Classement par le Sustainable Asset management agency (Zurich) et Royal Sustainability award 2003 (UN) pour le secteur financier.
Sommes records reçues par la Fondation Rabobank
Entente avec les services publics relativement à des projets d'énergie durable dans les pays en développement.
Mise sur pied d'une unité spéciale pour des produits reliés aux changements climatiques
Augmentation du nombre de membres de la coopérative
Mesures d'intégrité des services financiers. Classification des clients selon le risque.
Nomination d'agents de conformité
Aide aux fermiers, positionnement sur l'agriculture intensive
Croissance de la branche des produits verts
Association avec le WWF pour l'initiative sur l'huile de palme durable
Programmes d'hypothèques susceptibles d'aider le problème de logement
Ouverture de points de services dans plusieurs populations réduites
Introduction de la « e-purse » dans plusieurs foyers pour personnes âgées.
Actions au Népal et en Inde
La satisfaction des employés a augmenté
L'absentéisme pour maladie a baissé
Défis pour 2004
Approvisionnement écologique et respectueux des droits humains
Capital de risque pour entrepreneurs
100% de l'énergie achetée sera verte
Réduction de la consommation de papier
Ouverture de centres de services dans populations restreintes et introduction de « e-purse ».
Formation sur l'éthique

5. Production du rapport

Mis à part le rapport de CAIXA dont nous avons déjà dit qu'il était atypique, tous les rapports réservent une ou plusieurs sections à la production du rapport comme telle.

Tableau 5
Sections relatives au rapport

RaboBank	VanCity	Coopérative FS
Contenu du rapport, limites, concordance avec GRI	Sujet et portée du rapport, processus d'audit et structure de divulgation	Approche quant à la divulgation (reporting)
Rapport du vérificateur	Rapport du vérificateur	Rapport du vérificateur
	Commentaires externes	Commentaires externes

Les entreprises d'économie sociale se basent toutes sur des lignes directrices reconnues pour élaborer leur rapport. VanCity mentionne explicitement les normes suivantes: AA1000 Framework and Assurance Standard, Institute of Social and Ethical AccountAbility, GRI Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines, Canadian Public Accountability Statements, CERES Principles and Reporting Requirements. CAIXA mentionne le United Nation Global Compact dont elle est signataire. Cooperative FS parle aussi de la norme AA 1000 de même que du GRI. Rabobank propose de son côté une liste exhaustive des codes de conduite et des lignes directrices qu'elle utilise notamment pour la production de son rapport, dont la GRI et Global Compact.

En comparaison, les institutions bancaires traditionnelles même chefs de file en matière de divulgation font encore très peu référence aux lignes directrices GRI ou AA 1000 pour produire leur rapport.

Dans les rapports de VanCity et Cooperative FS, les vérificateurs rappellent que selon la norme AA 1000, un rapport de responsabilité sociale doit répondre aux critères suivants:

Matérialité: l'information est-elle pertinente en regard des préoccupations et des intérêts des parties prenantes et les aidera-t-elle à se faire un jugement informé de la performance de l'entreprise?

Complétude: l'information fournit-elle une preuve suffisante que l'entreprise comprend tous ses impacts significatifs sociaux, économiques et environnementaux?

Sensibilité (responsiveness): le rapport démontre-t-il l'engagement et la réponse de l'entreprise à améliorer sa performance ?

**Tableau 6
Codes de conduite et lignes directrices mentionnés par RaboBank**

Noms des codes, lignes directrices ou organismes
Global reporting initiative
Equator principles
OECD guidelines for multinational enterprises
UNEP declaration
Global compact
ILO Declaration of Principles concerning multinational enterprises and social policy
Business charter for sustainable development of the international chambers of commerce (ICC)
Intergriity code of the Netherlands Bankers' Association
Covenant on organic pig farming
Covenant on multinanual agreements concerning energy efficiency improvements
Packaging Covenant III
Banking Working Conditions Covenant
Covenant on primary payment services
Covenant on multicultural staff policy
Code of Conduct for Insurers
Code of Conduct for the processing of personal data by financial institutions

L'attestation des vérificateurs de ces rapports se prononce sur chacune de ces dimensions. Enfin, il faut souligner l'inclusion dans les rapports de ces deux entreprises de commentaires (Coopérative FS) ou de synthèses de commentaires (VanCity) issus de personnes reconnues : chercheurs, écologistes, employés, etc.

Tableau 7
Traits particuliers des rapports

	VanCity	Rabobank	Co-operative Financial Services
Vérification externe du rapport	Oui (p. 4)	Oui p. 62	Oui p.3
Utilisation des lignes directrices GRI	Oui (p. 4, p. 11)	Oui p.4	Oui (partiellement)
Commentaires des parties prenantes	Oui (p. 4)	Non	Oui (p. 92-94)

6. Domaines et indicateurs de performance

Les domaines de responsabilité recoupent en grande partie ceux reconnus par les institutions financières traditionnelles : employés, communauté, environnement, clients, gouvernance et performance financière. On doit remarquer toutefois que ces domaines de responsabilité ne sont pas nécessairement traités sous le même angle. Ainsi, dans la mesure où plusieurs des institutions financières de l'économie sociale sont des coopératives, le client est souvent à la fois membre et consommateur, ce qui implique deux ordres de considérations : les produits et services d'une part, et la démocratie organisationnelle d'autre part. Les deux chapitres distincts dans le rapport de VanCity illustrent bien ces responsabilités différencierées à l'égard des membres :

D 2. We will provide members with outstanding service and help them achieve their financial goals.

D 3. We will provide meaningful opportunities for members to have input in setting the direction of the credit union.

Chez coopérative FS, le secteur coopératif est envisagé comme une des six parties prenantes de l'organisation, aux côtés des actionnaires, clients, employés, fournisseurs et de la « société ». À noter également que sans qu'il s'agisse d'un élément nécessairement central, tous les rapports

font état de la performance financière, ce qui n'est pas universel chez les institutions financières traditionnelles.

Par ailleurs, les entreprises financières d'économie sociale rappellent explicitement que c'est à travers leur mission même qu'elles sont responsables socialement. Ainsi, Rabobank affirme que sa responsabilité sociale est basée sur ses activités centrales, les services financiers. Elle consacre par conséquent pas moins de 18 pages, soit 26% de son rapport, à la présentation de ses produits et services financiers. Comme nous le verrons plus loin, l'offre des produits et services peut même être modulée en fonction d'exigences éthiques et écologiques, ce qui fait l'objet d'une importante section du rapport de Cooperative FS.

Mais ce qui distingue aussi de façon marquée les rapports des entreprises financières d'économie sociale par rapport aux institutions bancaires traditionnelles est la présentation d'indicateurs détaillés et exhaustifs sur tous les sujets couverts par le rapport. Ces indicateurs sont présentés au fil du texte ou dans des tableaux synthèse, avec dans certains cas référence aux indicateurs du GRI ou du SPI, ce qui facilite grandement la consultation, mais aussi la crédibilité et l'intérêt du rapport. Ces indicateurs sont choisis et construits autant à partir des lignes directrices qu'en consultation avec les parties prenantes, en lien avec la stratégie retenue par l'entreprise. Coopérative FS rappelle au sujet du choix d'indicateurs les principes suivants :

According to conventional business wisdom, indicators should meet a number of criteria referred to as SMART : Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely (Coopérative FS, p. 17)

VanCity a choisi de développer dans son rapport une série de symboles qui permettent de caractériser les indicateurs présentés (indicateur de référence, indicateur complémentaire), et la performance (amélioration, détérioration, stabilité).

Tableau 8
Tableau synthèse des indicateurs retenus par CAIXA

Principaux indicateurs de développement social et économique	
Base de calcul	Revenu net Revenu d'opération Salaires bruts
Indicateurs sociaux internes	Repas Avantages sociaux Plans de pension privés Santé Santé et sécurité Éducation Culture Développement et formation professionnels Day care or Child care Aid Partage des profits et des résultats Autres
Indicateurs sociaux externes	Éducation Culture Santé et hygiène Activités sportives Lutte contre la faim et sécurité alimentaire Autres Taxes (excluant les charges sociales)
Indicateurs environnementaux	Investissements liés aux opérations et à la production de l'entreprise Investissements dans les programmes ou projets externes Fixation de cibles pour minimiser les déchets, la consommation, etc.
Indicateurs relatifs aux employés	Nombre d'employés Nombre d'embauche pendant l'année Nombre d'employés externes/Nombre d'employés internes Nombre d'employés de plus de 45 ans Nombre de femmes, % de la direction occupé par des femmes Nombre d'employés noirs, % de la direction occupé par des noirs Nombre d'employés handicapés ou aux besoins particuliers
Information pertinente sur la responsabilité corporative	Ratio entre le plus petit et le plus élevé salaire Nombre d'accidents industriels Qui (conseil, direction, employés) a défini : Les projets sociaux et environnementaux de la cie Les normes de santé et sécurité Liberté d'association, négociation collective, représentation syndicale : la cie respecte-ne tient pas compte-encourage les règles de ILO Plan de pension privé pour : tous les employés-ou conseil-direction Partage des profits ou des résultats pour : tous les employés-conseil-direction En choisissant les fournisseurs, les normes éthiques, sociale et environnementales que respecte la cie sont suggérées-exigées-non considérées. L'engagement des employés dans le bénévolat est organisé et encouragé-supporté-pas engagée par l'organisation. Nombre total de plaintes et critiques % des plaintes réglé Total de la valeur ajoutée à distribuer
Autres informations	Les critères de partage des profits avec les employés ont été définis par une convention collective.

Les indicateurs ne sont jamais présentés seuls, et sont toujours abondamment commentés quant à la politique de l'organisation, sa stratégie, les défis à relever et éventuellement les succès et les marques de reconnaissance obtenus.

Compte tenu de la nature préliminaire de cette analyse, nous ne sommes pas en mesure d'exposer de façon exhaustive chacun des domaines de responsabilité faisant l'objet d'une présentation détaillée dans les rapports étudiés. Nous nous sommes plutôt attardés sur quelques éléments particuliers susceptibles d'illustrer la philosophie et les outils de divulgation privilégiés dans l'ensemble des rapports de responsabilité sociale publiés par les entreprises financières de l'économie sociale. Nous exposerons tout d'abord la logique de présentation des produits et services financiers comme éléments de responsabilité sociale et leurs modalités. Puis, nous analyserons les dimensions de la performance et les indicateurs utilisés dans les rapports pour évaluer la responsabilité sociale à l'égard des employés.

6.1. Performance en responsabilité sociale à travers l'offre de produits et services

Comme nous le mentionnions plus tôt, les entreprises financières d'économie sociale peuvent s'inscrire de par leur mission même dans une démarche de responsabilité sociale. Dans cette perspective, leur responsabilité se traduit par le type de produits et services qu'elles proposent et les modalités de leur offre. Nous exposons dans ce qui suit la démarche suivie par Rabobank pour présenter ses produits et services dans son rapport de responsabilité sociale, pour nous attarder ensuite sur la divulgation de Cooperative FS concernant son utilisation de filtres vis-à-vis ses clients.

6.1.1. Les produits et services comme éléments de la responsabilité sociale

Rabobank a structuré sa section sur les produits et services à la fois en fonction des enjeux et des catégories de produits et services (prêt, épargne, assurance, etc). Les enjeux concernent à la fois les opportunités de nouveaux marchés et les défis posés par le contexte socio-économique. Ainsi, l'organisation annonce son intention de contribuer à l'effort de réduction des gaz à effet de serre

à la fois en développant de nouveaux produits et services et en collaborant à la mise sur pied d'un marché de droits d'émissions. Elle décrit dans cette section ses initiatives et ses engagements dans le domaine. Le contexte socio-économique se présente par contre moins comme une opportunité que comme un défi, dans la mesure où Rabobank doit adapter ses ressources en fonction des nouvelles pratiques de ses consommateurs, sans pour autant restreindre l'accessibilité à ses services pour des populations déjà précaires quant à leur inclusion au système bancaire. Tout en reconnaissant la fermeture d'un certain nombre de succursales, le rapport de RaboBank explique donc toutes les initiatives prises en vue de demeurer la « banque locale » et de rester accessible à tous ses consommateurs. Elle explique par ailleurs que les fermetures se sont faites en consultation avec les consommateurs et en proposant des alternatives.

La présentation des catégories de produits et services démarre avec les prêts, qui correspondent à l'activité la plus importante pour Rabobank en termes de volume. Une petite proportion de ces prêts est octroyée expressément sous le label vert. La responsabilité sociale en matière de prêts de s'y limite cependant pas : elle se déploie à travers des critères de prêts inspirés des critères usuels en matière de gestion de risque, mais aussi à travers l'utilisation de nouvelles lignes directrices telles que les Principes Equateur. Mais surtout, elle caractérise l'ensemble de l'activité de prêt de l'institution dans la mesure où compte tenu de sa nature de coopérative « prêter sur la base de la solidarité mutuelle et de la responsabilité conjointe est la base historique de la responsabilité sociale de Rabobank » ce qui a fait en sorte que « les prêts de la coopérative ont permis à de larges pans de la population de se développer socio-économiquement et de s'émanciper ».

Au chapitre de l'épargne et des investissements, la Banque souhaite répondre aux nouvelles exigences des clients qui désirent investir dans des produits financiers responsables d'une part en introduisant de nouveaux produits, d'autre part en faisant de la durabilité une caractéristique des produits standards. En matière d'assurances, la filiale de RaboBank a signé le code de conduite des assureurs de telle sorte que la responsabilité sociale soit intégrée au cœur même de ses opérations. RaboBank admet par ailleurs qu'aucune politique de responsabilité sociale n'a été élaborée concernant le crédit-bail et qu'elle s'y affaire présentement. Enfin, la Banque explique dans sa rubrique consacrée au capital de risque qu'elle offre des outils permettant de financer des

projets de durabilité innovateurs qui ne trouveraient pas de capital en raison d'un manque d'expérience dans l'évaluation du risque de ce type de projet.

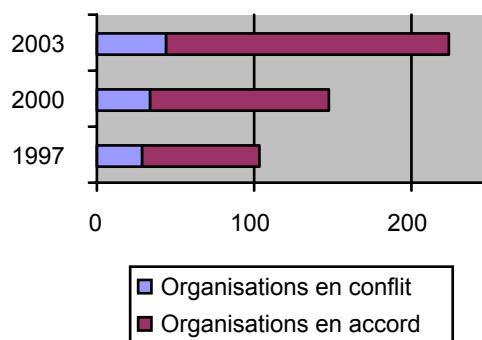
6.1.2. Les modalités de l'offre de produits et services comme éléments de responsabilité sociale

Nous avons évoqué rapidement comment chez Rabobank des critères de responsabilité sociale peuvent venir moduler l'offre de produits et services : utilisation des principes Équateurs, critères traditionnels de gestion du risque. Les pratiques de divulgation de Cooperative FS à cet égard méritent d'être présentées car elles se démarquent nettement des autres. Elles font état d'une politique, tout aussi particulière, que la coopérative présente comme suit :

The Co-operative Bank Launched its Ethical Policy in 1992, and this was subsequently reviewed in 1995, 1998 and 2001 (...) The Ethical Policy stipulates who the bank will and will not finance, as directed by customers. It covers all of the Bank's assets and liabilities, and the investment of all retained balances. The bank's Ethical Policy is currently all but unique in UK retail banking, in so far as it contains explicit clauses that restrict the provision of financial services to certain activities and sectors.

La performance de responsabilité sociale inhérente à cette politique fait notamment l'objet de deux indicateurs précis : le taux d'entreprises écartées en raison de leur incompatibilité avec la politique éthique de la banque, la liste générique des entreprises et le volume d'affaires perdu correspondant. Nous présentons ci-dessous un extrait de ces indicateurs (Coopérative FS, p. 46-47).

Figure 1
Filtre éthique. Références et résultats (Cooperative FS, p. 46)



**Tableau 9
Entreprises refusées par enjeu, 2003 (extraits, Cooperative FS, P. 46-47)**

Human Rights	Estimated Income Foregone 2003
There were 56 instances when business Development Managers referred finance opportunities in connection with Human Rights, Labour Standards and the Arms Trade. In eleven instances a conflict was found and the business declined. Issues of concern included : support of oppressive regimes, the transfer of armaments to oppressive regimes, and the failure to comply with basic labour standards	746 000 L
Ecological Impact – Fossil fuels	
Oil Producer. Conflict with the bank's position on fossil fuel extraction. This business was one of the world's largest companies, with an involvement in oil exploration and production	500 000 L
Ecological Impact – Biodiversity	
Food Importer. Conflict with the bank's position on the unsustainable harvest of natural resources. This business was involved in the unsustainable trade of sturgeon, a species classified as 'threatened' by the World Conservation Union	25 000 L

Par ailleurs, la divulgation relative à cette politique éthique se précise :

The bank has previously provided a detailed annual breakdown of all instances where business has been declined. For the first time this year, an ethical and sustainability analysis is provided of the bank's corporate and business banking lending and deposits balance sheet.

Ainsi, dans son dernier rapport, Cooperative FS révèle que :

Analysis shows that 47% of the bank's deposits and 24% of lending balances are now derived from business activities that have a distinct co-operative, ethical or sustainability purpose (Cooperative FS, p. 35).

Ces activités dont la contribution à la société est jugée « positive » sont détaillées en quatre catégories : services publics, secteur communautaire et philanthropique, secteur coopératif et mutualiste, environnement.

6.2. Dimensions et mesure de la responsabilité sociale envers les employés

Les éléments mesurés en vue d'évaluer la performance de la responsabilité sociale vis-à-vis des employés sont inspirés à la fois des indicateurs proposés par la GRI ou le SPI et de consultations auprès des acteurs concernés. Ainsi, la Coopérative FS a identifié les préoccupations suivantes de la part de ses employés : salaire, développement personnel et opportunités de carrière, environnement de travail et relations interpersonnelles, sécurité d'emploi, culture coopérative et comportement éthique. Ces préoccupations structurent la présentation de sa performance de responsabilité sociale vis-à-vis des employés et le choix des indicateurs retenus pour en rendre compte.

Tableau 10
Éléments évalués par sondage auprès des employés chez VanCity

% d'employés d'accord avec le fait que les valeurs et l'engagement de l'organisation offrent une direction et un sens à leur travail.
% d'employés d'accord avec le fait que VanCity est un endroit sécuritaire de travail
% d'employés d'accord avec le fait qu'ils sont capables de maintenir un équilibre sain entre leur travail et leurs engagements personnels.
% d'employés d'accord avec le fait d'être apprécié pour la contribution qu'ils ont à Van City
% d'employés d'accord avec le fait que leurs avantages sociaux répondent à leurs besoins et aux besoins de leur famille.
% d'employés d'accord avec le fait qu'ils se sentent libres de dire leurs opinions librement à VanCity
% d'employés d'accord avec le fait que Vancity leur offre la formation nécessaire pour bien réaliser leur travail.
% d'employés d'accord avec le fait que Vancity leur offre les opportunités pour faire le meilleur travail et réaliser leur plein potentiel

Il existe deux techniques distinctes pour faire état de la performance : les sondages ou enquêtes auprès des populations cibles, et les données brutes. Certaines organisations semblent prioriser l'utilisation de sondages, comme VanCity dont les indicateurs sont principalement issus des réponses de ses employés à un questionnaire. Les indicateurs sont présentés sur une période allant jusqu'à cinq ans et même plus dans certains cas. Leur évolution peut être explicitement caractérisée par l'utilisation de symboles comme chez VanCity.

Plusieurs rapports présentent les données dans des tableaux synthèse, avec référence à l'indicateur GRI ou SPI correspondant. Les données sont aussi présentées au fil du texte dans le

cas de VanCity par exemple. Dans tous les cas, ces données sont abondamment commentées par un texte exhaustif présentant des informations détaillées sur la nature de l'engagement de l'organisation auprès des acteurs concernés, les objectifs visés, la performance atteinte, les difficultés rencontrées, les défis et éventuellement les prix ou marques de reconnaissance obtenus.

Tableau 11
Tableau de correspondance des indicateurs GRI ou SPI
retenus par Rabobank concernant les employés

LA1 profil de la main d'œuvre
LA2 employment and staff turnover
INT3 satisfaction des employés
INT4 Rémunération de la haute direction
LA12 conditions de travail
LA3 Collective labour agreement (CAO)
LA4 employee participation
LA13 employee participation in decision making
LA5 Politique de santé et sécurité (dans rapport annuel H&S)
LA7 Absentéisme pour maladie (dans rapport annuel H&S)
LA15 Health & S Covenant (dans rapport annuel H&S)
LA14 conformité avec les lignes directrices ILO
LA9 formation
LA16 career guidance
LA17 Knowledge accumulation
LA10 Diversité
LA11 Senior level officers
Indicateurs non retenus (SPI) : INT6 ratio salarial homme femme;
INT5 rémunération basée sur la RSE

6.2.1. Salaires versés, rémunération et emplois

La plupart des rapports présentent le total des sommes versées en salaires et en avantages sociaux. La rémunération donne lieu à plusieurs types de mesure, en plus des salaires versés, telle que la répartition des employés par tranches salariales. Chez Van City, on présente notamment la rémunération offerte dans l'organisation par rapport à celle du marché selon les types d'emploi. Rabobank présente pour sa part son salariat en fonction des types d'emploi occupés : permanent, temps partiel, contractuel.

Tableau 12
Utilisation de l'indicateur sur la répartition des salaires dans l'organisation

Indicateur	Rapport
Répartition des salariés (%) par tranche de salaire	Cooperative bank RaboBank

6.2.2. Satisfaction des employés et autres préoccupations

La satisfaction des employés est mesurée grâce à des enquêtes réalisées au sein de l'organisation, et est analysée en conjonction avec d'autres éléments de préoccupation. VanCity utilise un index composite « d'engagement » construit à partir de six questions destinées à mesurer l'engagement intellectuel et émotionnel vis-à-vis l'organisation, et décline cet indicateur en fonction des différentes catégories d'employés. Dans d'autres rapports comme celui de Coopérative FS, on détaille les questions posées dans le sondage administré auprès des employés.

Tableau 13
Enquête auprès des employés – Cooperative FS

Thème	Question posée
Salaire	Mon salaire est bon
Bénéfices	Mes avantages sociaux sont bons
Développement personnel	J'ai développé des habiletés et des comportements intéressants pendant mon travail dans l'organisation
Opportunités de carrière	J'ai reçu des encouragements, de la formation et des opportunités de développement personnel susceptibles de m'aider à faire progresser ma carrière
Environnement de travail	Je bénéficie de bonne relation avec mes collègues de travail
Sécurité d'emploi	Je crois que l'organisation maintient la sécurité d'emploi autant qu'il lui est possible de le faire
Équilibre travail-vie personnelle	Je suis en mesure d'atteindre un équilibre satisfaisant entre mon travail et ma vie personnelle. Ma famille estime que je suis en mesure d'atteindre un équilibre satisfaisant entre mon travail et ma vie personnelle.
Communication	Je suis tenu à jour concernant les changements organisationnels
Culture coopérative et comportement éthique	Je comprends les valeurs centrales (coopératives) de l'organisation J'estime que l'organisation se comporte justement dans la manière dont elle me traite

6.2.3. Roulement du personnel et absentéisme

Le taux de roulement du personnel (Turn over), de même que l'absentéisme est présenté dans la presque totalité des rapports.

6.2.4. Diversité en emploi

Les indicateurs utilisés font ressortir la présence de différents types d'employés dans l'organisation, et dans la haute direction de l'organisation. Chez coopérative FS, on présente donc le pourcentage actuel des femmes dans l'organisation et son évolution historique tout d'abord, leur présence aux différents niveaux organisationnels ensuite, puis leur répartition par tranches salariales. Le même exercice est fait pour les minorités ethniques et pour les employés présentant un handicap. On détaille également la composition de la main d'œuvre par tranche d'âge.

Tableau 14
Populations visées par les politiques sur la diversité

Femmes
Jeunes (moins de 34 ans)
Âgés (plus de 55 ans)
Minorités visibles
Handicapés

6.2.5. Discrimination, harcèlement et violence

Pour mesurer cette question, les rapports s'appuient soit sur des statistiques de plaintes, soit sur des données obtenues par sondage. Le rapport de Cooperative FS par exemple présente les statistiques des réponses obtenues auprès de ses employés à la question : « je n'ai jamais été victime de discrimination, de harcèlement ou de violence à mon travail sur la base de : âge, origine ethnique, religion ou croyance, handicap, sexe, orientation sexuelle, habitudes de travail ».

6.2.6. Formation

La formation est mesurée soit par le biais de l'opinion des employés à l'égard de la formation disponible et reçue comme chez Vancity, ou encore par les investissements financiers consentis par l'entreprise comme chez Rabobank.

6.2.7. Santé, sécurité et bien-être

Pour mesurer la santé et la sécurité au travail, les rapports présentent les statistiques usuelles (nombre d'accidents et d'incidents, absences), mais présentent également des données obtenues par sondage. Les employés sont par exemple invités à répondre à la question suivante : « je me sens rarement sous une pression inappropriée à mon travail ».

6.2.8. Autres

D'autres éléments sont mesurés, qui peuvent croiser d'autres domaines de responsabilité, comme par exemple l'engagement des employés à des activités bénévoles. On présente notamment le total d'heures offert en travail de bénévolat sur les heures de travail, et le don financier à la communauté auquel cela correspond.

Conclusion

Cette analyse préliminaire des rapports de performance sociale et environnementale des entreprises financières d'économie sociale permet de constater que ces entreprises ont largement dépassé l'étape balbutiante qui caractérise la pratique de divulgation de plusieurs institutions financières traditionnelles. La facture de ces rapports se démarque de l'image enjôleuse et publicitaire de nombreux rapports de banques traditionnelles, et surtout, ceux-ci comportent une abondance de données chiffrées qui donnent beaucoup de crédit à l'exercice. Cette impression de sérieux et de crédibilité est renforcée par la vérification externe du rapport à laquelle se prêtent la plupart des entreprises financières d'économie sociale de même que par la démarche utilisée pour le produire.

Ainsi, il ressort de notre analyse que les rapports de responsabilité sociale et de développement durable ne sont jamais produits en vase clos, et que les parties prenantes sont associées à sa réalisation à toutes les étapes, qu'il s'agisse du choix des indicateurs ou du commentaire du rapport. Par ailleurs, les rapports que nous avons étudiés démontrent un véritable souci d'améliorer à la fois les performances, et la divulgation de celles-ci. Enfin, les entreprises financières d'économie sociale n'hésitent pas à recourir aux lignes directrices proposées en

matière de divulgation, et participent même à leur élaboration. Il va de soi qu'en adoptant un tel leadership en matière de divulgation extra-financière, les entreprises financières d'économie sociale sont en train de structurer une pratique qui est encore en émergence. Elles s'assurent par conséquent une longueur d'avance en matière de divulgation, mais aussi plus directement de responsabilité sociale.

Notre analyse indique que la réalisation d'un rapport de responsabilité sociale et de développement durable suppose une variété de mesures, telles que l'identification des parties prenantes, la définition des domaines de responsabilité, la mise sur pied d'un système d'information incluant notamment la réalisation de sondages, l'élaboration d'indicateurs en concertation avec les parties prenantes, et le choix d'une structure de présentation et d'un fil conducteur pour le rapport qui soit susceptible de consolider l'identité de l'organisation.

**CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable**
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : crsdd@uqam.ca | Site web : www.crsdd.uqam.ca
