

LES
conferences
de



La Tribune

sage

18 janvier 2007

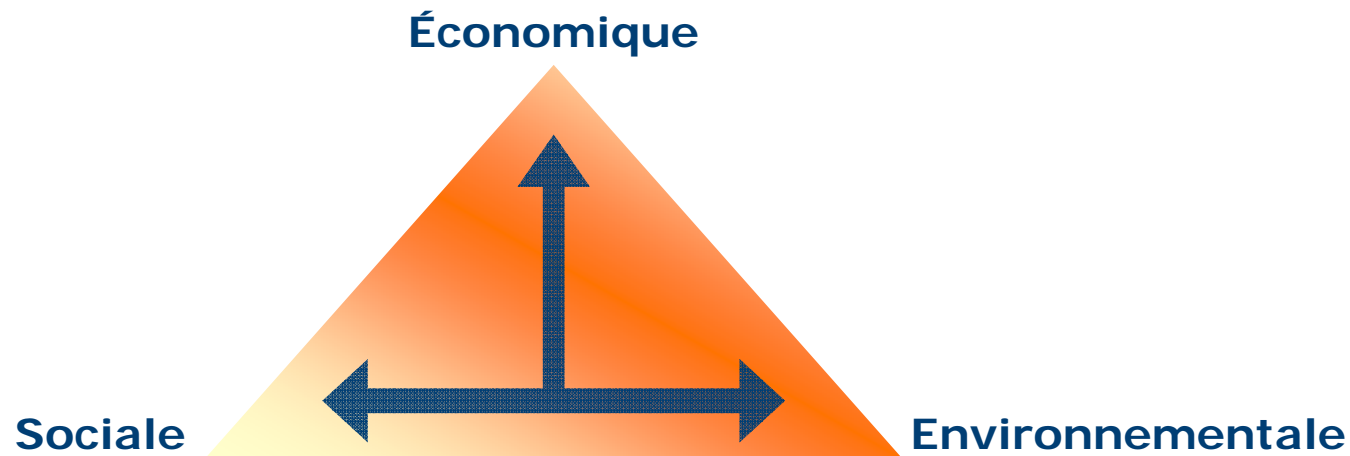
La mesure de la performance des entreprises en matière de Développement Durable

L'Académie est une initiative de l'Ordre des
Experts-Comptables

Introduction

✦ Concept du développement durable

- **Définition** : « Un développement économique qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire leurs propres besoins » (rapport Brundtland, 1987).
- **Objectif** : Égalité entre les trois dimensions :



Introduction

- ✦ Développement durable à l'échelle des entreprises

Développement durable



Responsabilité Sociétale des Entreprises

Performance globale des entreprises

Introduction

✦ La mesure de la performance globale des entreprises :

➤ **Défi pour les entreprises**

➔ mesurer la performance globale

➤ **Outils actuels**

➔ pas de solution satisfaisante

➤ **Proposition de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières**

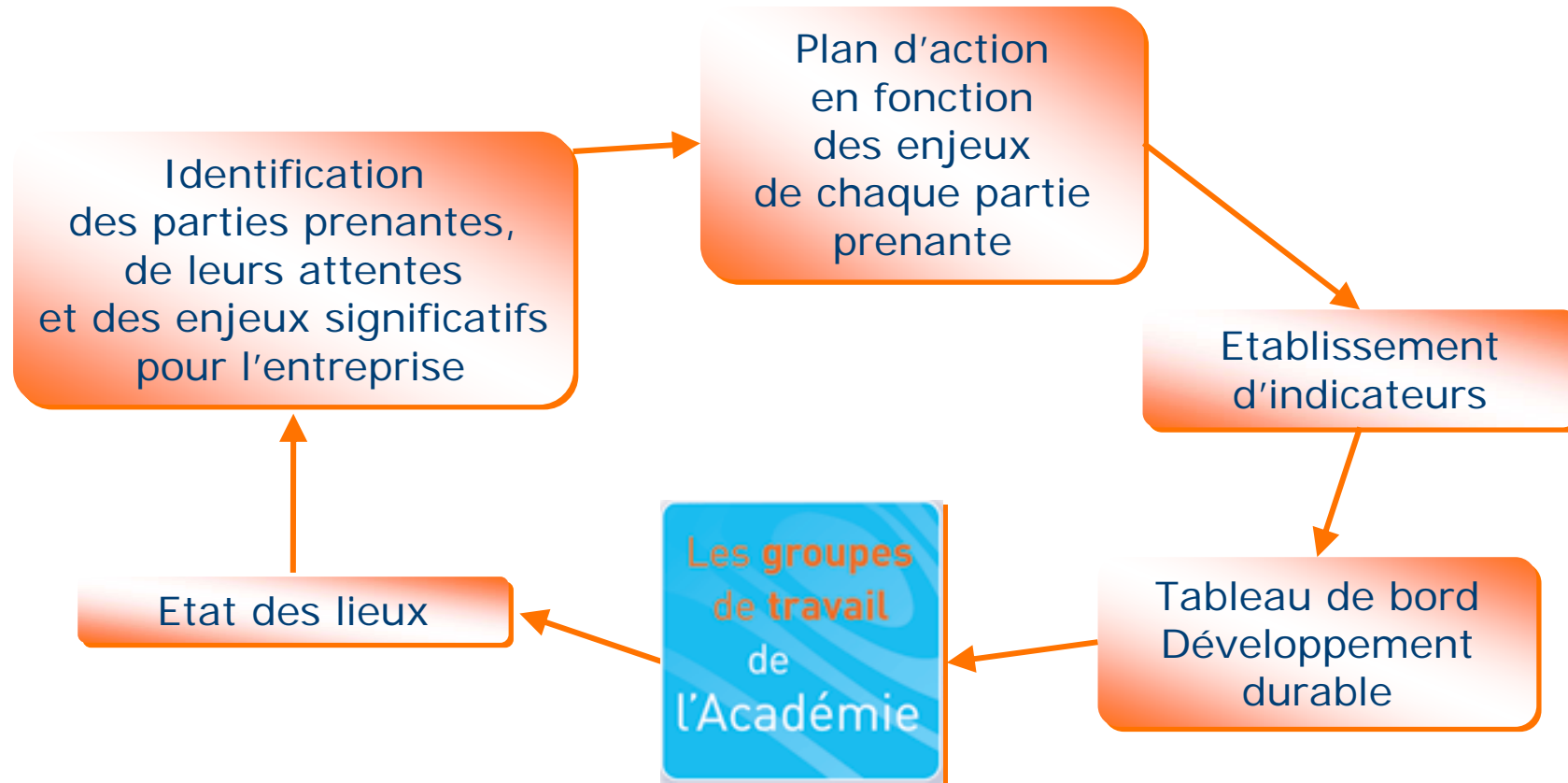
➔ Tableau de bord développement durable

Principaux outils du développement durable pour les entreprises

NIVEAUX	INTERNATIONAL	COMMUNAUTAIRE	NATIONAL
DIMENSIONS			
ENVIRONNEMENTALE	<ul style="list-style-type: none"> • Norme ISO 14000 • Protocole de Kyoto 	<ul style="list-style-type: none"> • Norme EMAS • Recommandation du 30/05/2001 de l'UE 	<ul style="list-style-type: none"> • Code de l'environnement²⁵
SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration de l'OIT • Norme SA 8000 • Norme AA 1000 		<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social
GLOBALE (environnement, social et économique)	<ul style="list-style-type: none"> • Global Compact • Principes de l'OCDE • Agenda 21 • Reporting de la GRI • Norme ISO 26000 • Notation sociétale des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils européens • Forum plurilatéral européen • Livre vert sur la RSE • Alliance européenne pour la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • SNDD • Loi NRE et son décret • Guide SD 21000

Tableau de bord développement durable de l'Académie

Méthodologie



G5 - Les bonnes pratiques
en matière de développement durable

Parties prenantes

- ✦ CLIENTS & CONSOMMATEURS
- ✦ FOURNISSEURS (Fournisseurs de matières & Services, Banques, Assurances...)
- ✦ SALARIES & LEURS REPRESENTANTS
- ✦ INVESTISSEURS
- ✦ POUVOIRS PUBLICS
- ✦ ANCRAGE LOCAL
- ✦ ORGANISATION PROFESSIONNELLE
- ✦ ENVIRONNEMENT
- ✦ AUTRES ACTEURS DE LA SOCIETE (Associations & ONG, Médias, Universités & Centres de recherche, etc.)

Présentation du tableau de bord

	ATTENTES		PLANS D' ACTIONS		INDICATEURS	
CLIENTS & CONSOMMATEURS	C1	Qualité et sécurité des produits	1.1	Mettre en place un système de gestion de la qualité et de la sécurité des produits et les faire certifier	C1.1.1	Liste des références certifiées en matière de qualité et de sécurité (produits/ sites/ processus de fabrication)
	C2	Meilleur prix	2.1	Garantir une transparence des prix	C2.1.1	*Comparatif des prix avec ceux de la concurrence *Décomposition du prix en fonction des services liés au produit (frais de transport, frais de dossiers, garantie, assistance téléphonique, commission...) et des taxes (TVA, taxes d'aéroport...)
	C3	Produits respectant des critères environnementaux et sociaux	3.1	*Développer l'eco-conception *Evaluer les impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'Analyse de Cycle de Vie (ACV)	C3.1.1	Nombre de produits bio ou d'écoproduits
			3.2	Faire du commerce équitable	C3.2.2	Nombre de références des produits issus du commerce équitable
	C4	Communication fiable	4.1	Garantir la transparence et la fiabilité des informations	C4.1.1	*Liste des supports d'information externe (catalogues, rapports, lettres d'information, site internet...) *Qualité des informations publiées
			4.2	S'assurer de l'éthique des publicités réalisées	C4.2.2	Charte d'éthique publicitaire
			4.3	Mettre en place un service de réponses aux clients/ consommateurs prenant en compte leurs remarques et leurs réclamations	C4.3.1	Qualité des réponses fournies (régularité, délais, clarté de la formulation, accompagnement pédagogique...)
			4.4	Mesurer la satisfaction des clients/consommateurs	C4.4.1	Résultats des enquêtes de satisfaction

Présentation du tableau de bord

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS		
FURNISSEURS (Fournisseurs de MP & Services, Banques, Assurances...)	F1 Relation durable et équitable	1.1 Conclure ou renforcer des partenariats à long terme	F1.1.1 <ul style="list-style-type: none"> *Stratégie de partenariat durable *Nombre et durée de partenariats signés *Dépenses de publicité affectées aux partenariats avec les fournisseurs 		
		1.2 Respecter les délais de commande, livraison et paiement	F1.2.1 Evolution des délais moyens de paiement d'année en année pour les différentes grandes catégories de fournisseurs	F1.2.2 % de contrats honorés dans les conditions convenues (modalités de commande, de livraison, de règlement...)	F1.2.3 Nombre d'incidents avec les fournisseurs
			F1.3.1 % du CA du fournisseur réalisé avec l'entreprise	F1.3.2 Niveau des aides directes réalisées par l'entreprise au bénéfice des fournisseurs et sous-traitants	
			1.4 Identifier des produits ou services labellisés socialement ou économiquement responsables	F1.4.1 Exemples d'arbitrages positifs en faveur de produits socialement responsables	
		1.5 Introduire des clauses sociales, environnementales, éthiques, qualité et sécurité dans les contrats avec les fournisseurs	F1.5.1 <ul style="list-style-type: none"> *Existence ou non de clauses sociales, environnementales, éthiques... *% de contrats incluant des clauses sociales, environnementales, éthiques 	F1.5.2 Nombre d'incidents fournisseurs liés à un enjeu social, environnement, éthique, qualité, sécurité.	F1.5.3 Retour des marchandises
			1.6 Utiliser des notations extra financières pour les grands fournisseurs côtés	F1.6.1 <ul style="list-style-type: none"> *Utilisation ou non de notations *Avec quelle agence ? 	
			1.7 Réaliser des audits des fournisseurs si nécessaire	F1.7.1 Rapports d'audit et définition des responsabilités réciproques	
		1.8 Organiser la communication avec les fournisseurs	F1.8.1 Existence ou non d'une plateforme d'échange avec les fournisseurs		

Présentation du tableau de bord

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
S1	Satisfaction professionnelle	1.1 Récompenser les efforts des salariés	S1.1.1 <ul style="list-style-type: none"> *% moyen d'augmentation par niveau hiérarchique *Taux de promotion homme/femme *Nombre de postes pourvus par recrutement externe comparé au nombre de postes pourvus par promotion interne
		1.2 Effectuer des entretiens annuels avec les salariés	S1.2.1 <ul style="list-style-type: none"> *% de l'effectif ayant eu un entretien d'évaluation individuel au moins annuel
		1.3 Prendre en compte les remarques ou les suggestions des salariés	S1.3.1 <ul style="list-style-type: none"> *Nombre de suggestions retenues par la direction *Publication régulière des suggestions des salariés *Qualité des réponses fournies aux salariés (formulation, délai...)
		1.4 Mesurer la satisfaction des salariés	S1.4.1 <ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de satisfaction réalisées par un cabinet indépendant
S2	Amélioration de l'emploi et des conditions de travail	2.1 Favoriser le maintien de l'emploi et l'évolution des rémunérations	S2.1.1 <ul style="list-style-type: none"> *Effectif de l'entreprise sur les 3 dernières années *Répartition des effectifs par zone géographique
			S2.1.2 <ul style="list-style-type: none"> Flux d'entrée & sorties de MOD par zone géographique (embauche, retraite, rupture de contrat, fin CDD)
			S2.1.3 <ul style="list-style-type: none"> Nombre de délocalisations à l'étranger avec incidence sur les effectifs (délocalisation des unités de production, de la sous-traitance, des achats, des services...)
			S2.1.4 <ul style="list-style-type: none"> En cas de restructurations-réorganisations: <ul style="list-style-type: none"> *% de l'effectif et nombre de salariés touchés par site *Moyens mis en œuvre pour leur reclassement *% de salariés reclassés dans le cadre des actions de reclassement menées
			S2.1.5 <ul style="list-style-type: none"> *Évolution des rémunérations par zone géographique et par niveau hiérarchique *Comparaison avec la moyenne nationale
			S2.1.6 <ul style="list-style-type: none"> Répartition des masses salariales par zone géographique et par niveau hiérarchique
			S2.1.7 <ul style="list-style-type: none"> *Rémunération moyenne annuelle brute ventilée entre hommes et femmes par niveau hiérarchique et écarts d'activité *Comparatif avec le secteur d'activité
SALARIES & LEURS REPRESENTANTS			

Présentation du tableau de bord

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
INVESTISSEURS	I1 Sécurisation de l'entreprise	1.1 Piloter l'activité de l'entreprise autour d'une meilleure gestion des risques	11.1.1 Identification et hiérarchisation des différents types de risques
			11.1.2 Existence ou non des codes de déontologie, rapports de contrôle interne, rapport éthique...
			11.1.3 Stratégie d'anticipation de la transmission du patrimoine
	I2 Rentabilité et perspectives de croissance	2.1 Rémunérer les apporteurs de capitaux	12.1.1 Dividendes versés, Evolution des dividendes
			12.2.1 *Publications à destination des investisseurs *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
	I3 Valorisation de l'image de l'entreprise	3.1 Communiquer de manière régulière et transparente avec les agences de notation	13.1.1 *Publications à destination des agences de notation *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
			13.2.1 Certifications indépendantes
		3.2 Réaliser des évaluations externes	13.2.2 Notation financière (ex.notes de Moody's)
	13.2.3 Notation Responsabilité Sociale des Entreprises (Indices ISR)		

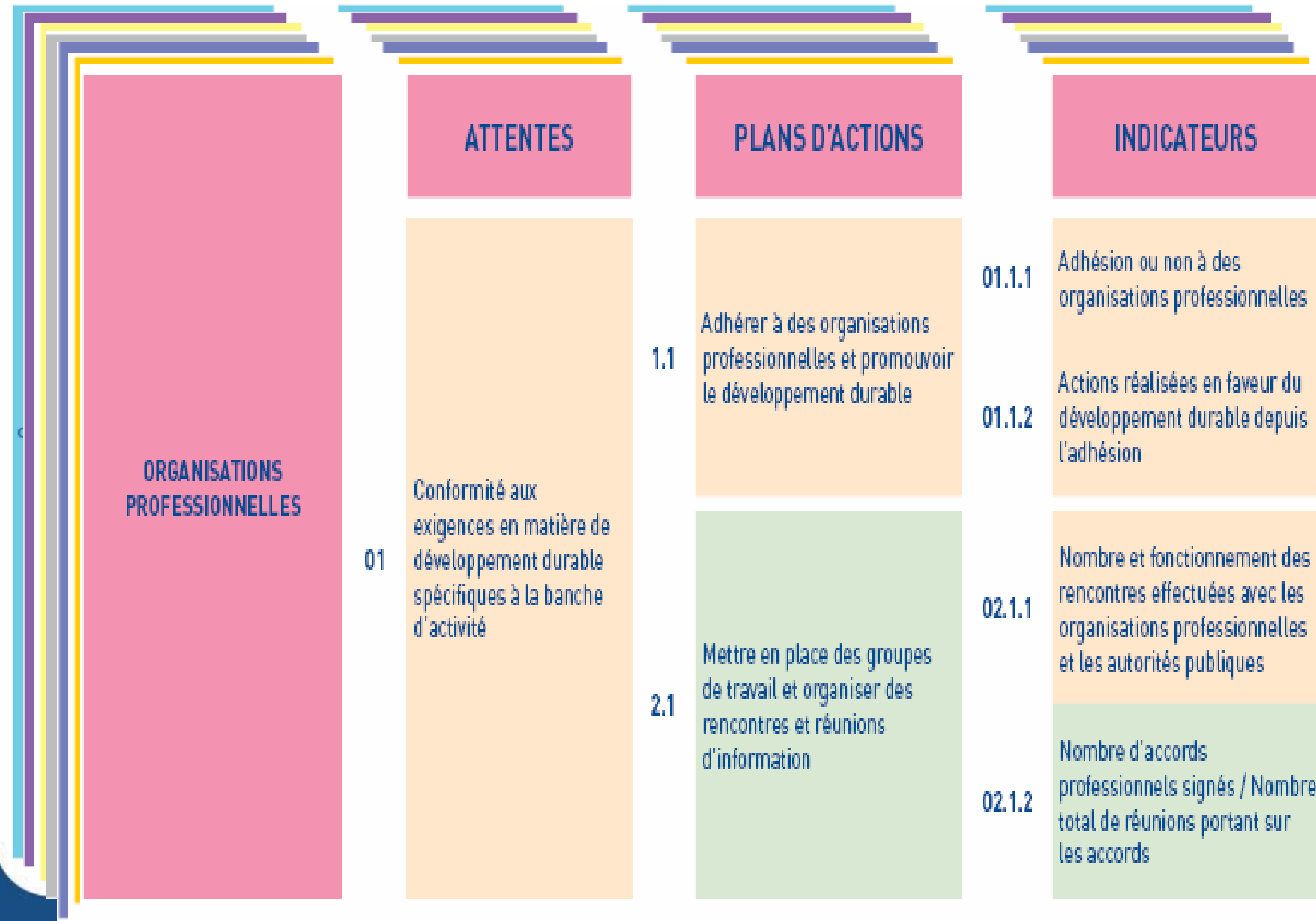
Présentation du tableau de bord

	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
POUVOIRS PUBLICS	P1 Contribution à la richesse nationale et locale	1.1 Redistribuer une partie des revenus obtenus	P1.1.1 Répartition des impôts et taxes payés (par type et par pays) P1.1.2 *Donations à la société civile, aux collectivités et à d'autres groupes *Actions de parrainage, mécénat
		2.1 Respecter la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes	P2.1.1 *Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation *Pénalités et amendes encourues pour ces infractions
	P2 Respect de la législation sur l'ensemble des problématiques des parties prenantes et dans tous les pays d'exercice de l'activité	2.2 Mener des audits internes (respect de la législation du travail, législation environnementale, paiement des cotisations sociales, impôts, ...)	P2.2.1 Conclusions des différents contrôles
		2.3 Déployer un dispositif de conformité	P2.3.1 % des effectifs consacrés à la conformité
			P2.3.2 Sommes des provisions pour risque de condamnation en matière de législation environnementale et sociale
		P2.3.3 Nombre des rappels à l'ordre, interdiction d'exercer une activité, amendes éventuelles	
	2.4 Remporter des appels d'offres de marchés publics exigeant des critères liés au respect de l'environnement et des hommes	P2.4.1 Publication des marchés obtenus	
	P3 Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent	3.1 Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	P3.1.1 Mesures prises notamment pour les pays à forte exposition à la corruption

Présentation du tableau de bord

ANCRAGE LOCAL	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
	A1 Contribution au développement économique local et amélioration de la vie locale	1.1 Maintenir et créer des emplois au niveau local	A1.1.1 Nombre de salariés issus des populations locales
		1.2 S'impliquer dans la vie locale	A1.2.1 % des revenus consacrés à des actions sociales, sportives, culturelles, éducatives ou sanitaires...
			A1.2.2 Stratégie de l'entreprise en cas de fermeture ou d'ouverture de site
	A2 Maîtrise des risques environnementaux	2.1 Confère «Partie Prenante Environnement»	A2.1.1 Confère «Partie Prenante Environnement»
	A3 Lutte contre la corruption au niveau local	3.1 Décrire la politique, les procédures, les contrôles pour lutter contre la corruption	A3.1.1 *Chiffre d'affaires par zone géographique de niveau d'exposition au risque de corruption *Description de la politique, des procédures et des programmes de lutte contre la corruption

Présentation du tableau de bord



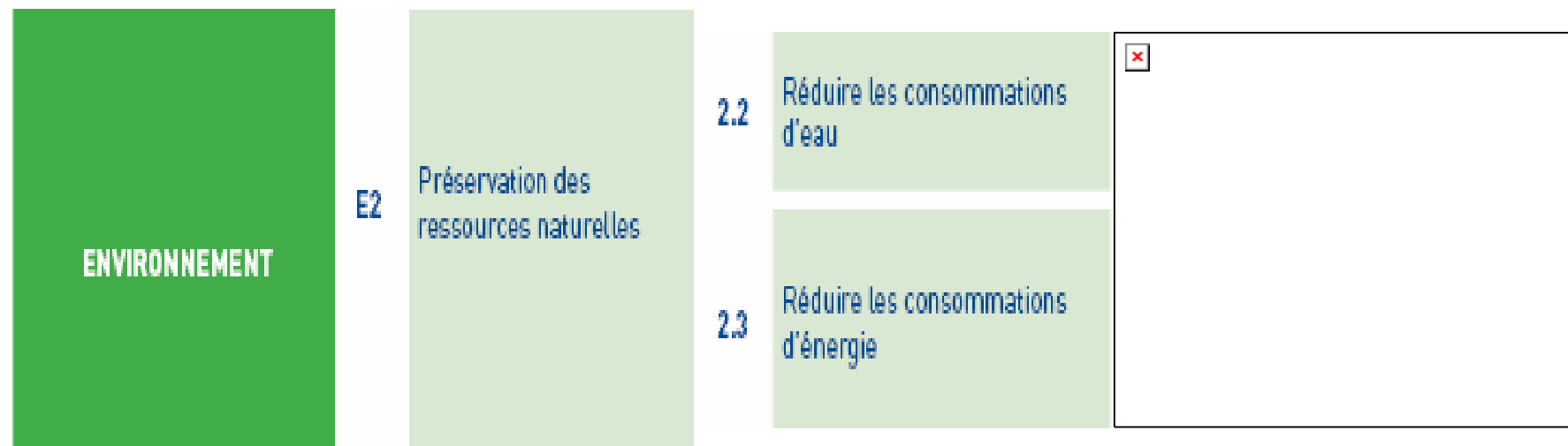
Présentation du tableau de bord

ENVIRONNEMENT		ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS	
E1	Respect de la réglementation environnementale	1.1	Déployer un dispositif de conformité	E1.1.1 <ul style="list-style-type: none"> *% des effectifs consacrés à la conformité *Nombre d'arrêtés à jour et respectés *Nombre et nature des cas de non-respect de la réglementation *Mises en demeure de la DRIRE *Pénalités et amendes encourues pour ces infractions 	
			2.1	Responsabiliser l'ensemble des acteurs (personnel, direction...)	E2.1.1 <ul style="list-style-type: none"> Contributions effectives au sein de l'entreprise pour la préservation des ressources naturelles
E2	Préservation des ressources naturelles	2.2	Réduire les consommations d'eau	E2.2.1 <ul style="list-style-type: none"> Evolution des prélèvements d'eau [ex. m3/unité de produit ou service fabriqué ou vendu] 	
			2.3	Réduire les consommations d'énergie	E2.3.1 <ul style="list-style-type: none"> Evolution de la consommation d'énergie [ex. gigajoules/unité de produit ou service fabriqué ou vendu]
			2.4	Réduire les consommations de matières premières (MP)	E2.4.1 <ul style="list-style-type: none"> Evolution des consommations de matières premières [ex. tonnes de MP/unité de produit ou service fabriqué ou vendu]
E3	Mesure et limitation des impacts de l'activité de l'entreprise et réparation des dégâts existants	2.5	Préserver la biodiversité	E2.5.1 <ul style="list-style-type: none"> Mesures prises pour limiter et réparer les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées 	
			3.1	Décrire la politique environnementale de l'entreprise [comment prend-elle en compte l'environnement dans son fonctionnement?]	E3.1.1 <ul style="list-style-type: none"> Définition des principes, des orientations et des objectifs sur lesquels vont être fondées les actions en matière de protection de l'environnement
				3.2	Réaliser une analyse environnementale des sites et des produits
			E3.2.2 <ul style="list-style-type: none"> Evaluation des impacts environnementaux des produits ou des services à partir de l'Analyse de Cycle de Vie 		
				E3.2.3 <ul style="list-style-type: none"> Connaissance des éventuelles pollutions et mise en place d'un plan de dépollution [ex. plans de décontamination des terrains et des eaux...] 	

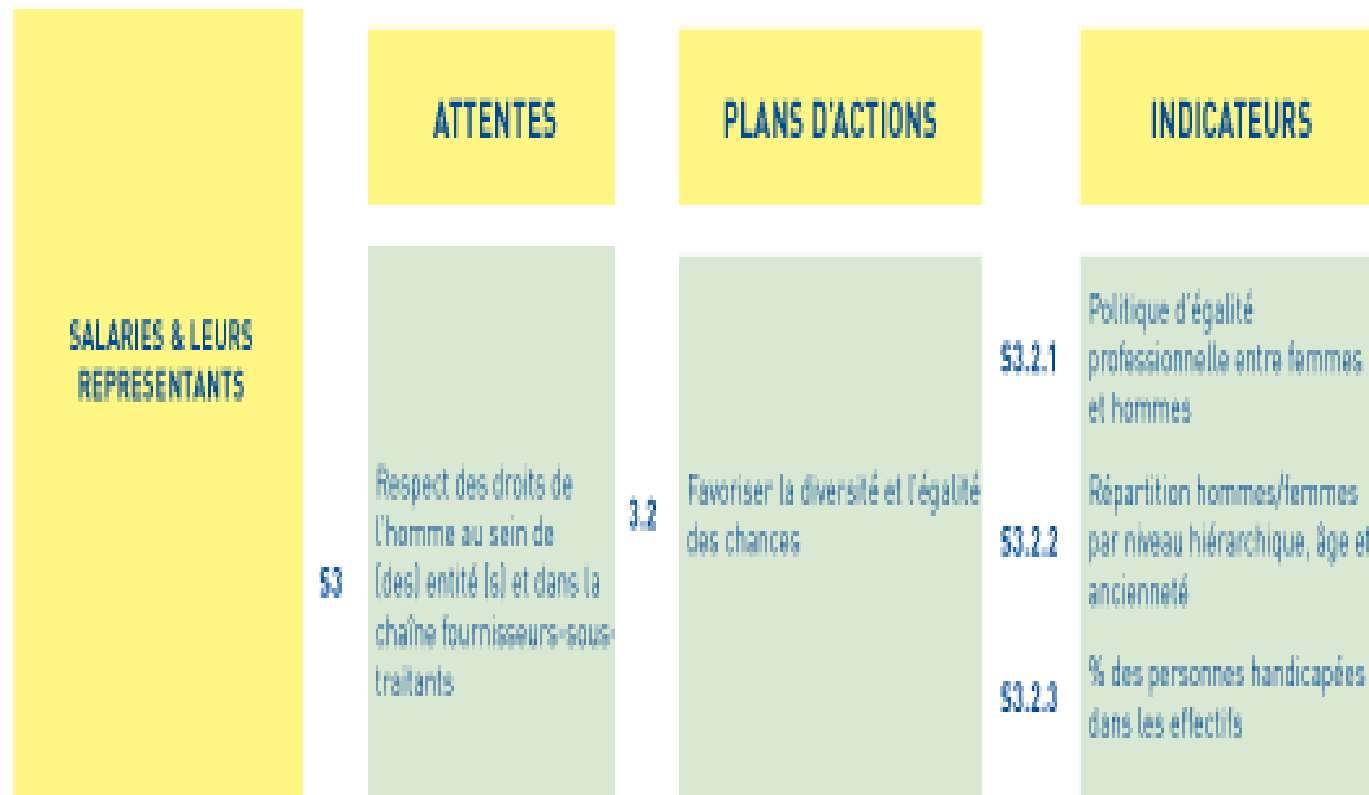
Présentation du tableau de bord

AUTRES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ	ATTENTES	PLANS D' ACTIONS	INDICATEURS
ASSOCIATIONS & ONG	A01 Disposition de moyens nécessaires à la réalisation de projets spécifiques	1.1 *Identifier les ONG et Associations (faire une cartographie de ces organismes) *Développer des partenariats avec des ONG / Associations	A01.1.1 Montant et détail des actions de sponsoring, de soutien ou de mise à dispositions de moyens humains et matériels au profit des ONG et Associations partenaires
	A02 Evaluation des actions menées par l'entreprise sur le développement durable	2.1 Se faire labelliser par une ONG / Association spécifique	A02.1.1 Mention de la labellisation ou certification obtenue et millésime.
	A03 Large diffusion d'une «culture» développement durable sous tous ses aspects : «transfert du savoir-faire»	3.1 Faire appel à l'expertise d'ONG / Associations pour la formation, le conseil sur les thématiques du développement durable, le reporting (indicateurs), la culture locale en cas d'implantation à l'étranger	A03.1.1 Descriptif et coût des actions de formation et/ ou de conseil menés par les ONG / Associations au niveau national et international
	A04 Orientation des actions de l'entreprise vers des priorités réelles déterminées par les acteurs de terrain	4.1 *Améliorer les niveaux de vie des populations défavorisées en orientant les investissements et en établissant des plans d'actions en collaboration étroite avec les organismes concernés	A04.1.1 *Permettre l'accès à un habitat décent et aux soins par la mise en place de moyens matériels sanitaires et médicaux pour les populations défavorisées
4.2 limiter les dégradations environnementales et climatiques		A04.2.1	A04.2.1 Confère «Partie Prenante Environnement»
MEDIA	M1 Communication régulière et transparente avec les médias	1.1 Communiquer de manière régulière et transparente avec les médias	M1.1.1 *Publications à destination des médias *Réunions d'information *Qualité des informations publiées (régularité, certification des informations, clarté des informations publiées...)
UNIVERSITÉS & CENTRES DE RECHERCHE	U1 Mise en place de partenariats pour la réalisation de projets spécifiques	1.1 Contribuer à la formation et la recherche universitaire dans le domaine du développement durable (innovations techniques...)	U1.1.1 *Contribution à la création de filières spécifiques aux problématiques du développement durable *Aides et subventions accordées aux universités et centre de recherche
		1.2 Contribuer au développement des métiers «développement durable»	U1.1.2 *Participation aux formations professionnelles *Proposition aux étudiants de stages en entreprise U1.2.1 Embauches d'étudiants ou universitaires issus de formations «développement durable»

Exemples d'indicateurs



Exemples d'indicateurs



Extrait du Tableau de concordance

PARTIES PRENANTES	INDICATEURS DE L'ACADEMIE	REFERENTIEL GRI 2002	LOI NRE (Décret n° 2002-221 du 20 février 2002)
ORGANISATION PROFESSIONNELLE	01.1.1		
	01.1.2		
	02.1.1		
	02.1.2		
ENVIRONNEMENT	E1.1.1	EN16	Art.148-3 4° Art. 148-3 8°
	E2.1.1		Art.148-3 1°
	E2.2.1	EN5	Art.148-3 1°
	E2.3.1	EN3. EN4	Art.148-3 1°
	E2.4.1	EN1	Art.148-3 1°
	E2.5.1	EN7. EN27	Art.148-3 2°
	E3.1.1		
	E3.2.1		Art.148-3 3°
	E3.2.2	EN14	Art.148-3 3°
	E3.2.3		Art.148-3 3°
	E3.3.1		Art.148-3 3°
	E3.3.2		Art.148-3 3°
	E3.4.1	EN8	Art.148-3 1°
	E3.5.1		Art.148-3 1°
	E3.6.1	EN10. EN34	Art.148-3 1°
	E3.7.1	EN12	Art.148-3 1°
	E3.8.1	EN11. EN15	Art.148-3 1°
	E3.9.1		Art.148-3 1°
	E3.10.1		Art.148-3 5°
	E3.10.2		
AUTRES ACTEURS DE LA SOCIETE			
ASSOCIATIONS & ONG	A01.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A02.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A02.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A03.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A04.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	A04.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
MEDIA			
UNIVERSITES & CENTRES DE RECHERCHE	M1.1.1		
	U1.1.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	U1.1.2		Art.148-2 9°(paragraphe 2)
	U1.2.1		Art.148-2 9°(paragraphe 2)