

LES *REPORT* SUR LA DURABILITÉ.

ANALYSE COMPARÉE AU NIVEAU DE L'AP ITALIENNE.

Magnante Gabriella

Phd student – University of Rome “Tor Vergata”
gabriella.magnante@tiscali.it

Meneguzzo Marco

Full professor Public management and administration University of Rome Tor Vergata
meneguzzo@economia.uniroma2.it

Rossi Noemi

Post doc PHD Business administration University of Cassino –
noemirossiroma@yahoo.it

ABSTRACT 1: La présente contribution analyse les caractéristiques et l'état des lieux sur le bilan de la durabilité dans les AP italiennes. La reconnaissance des expériences d'implémentation des *report* sur la durabilité a permis de parvenir à une catégorisation des pratiques de la durabilité. Dans les conclusions, l'analyse comparée des *case studies* fait émerger des évidences et indications sur les principales références méthodologiques utilisées et sur le niveau de diffusion des bilans sur le développement durable sur le territoire national, en relation avec les diverses typologies d'administration.

MOTS-CLÉS: BILAN SUR LA DURABILITÉ, STANDARD SETTER, LIGNES GUIDES GRI, CAS D'ETUDES.

ABSTRACT 2:

KEYWORDS:

1. INTRODUCTION

Les administrations publiques sont toujours plus souvent appelées à rendre compte de leurs actions et des résultats obtenus, dans la mesure où elles sont conscientes du fait que n'importe quelles activités exercées génèrent des impacts et des effets sur le plan économique, social et environnemental.

L'engagement et l'attention aux thèmes de la durabilité du développement imposent la réalisation d'une structure de gestion qui intègrent les trois dimensions (environnementale,

économique et sociale), à travers des instruments d'information et de nouveau *reporting*; c'est la logique de la triple reddition de compte, connue dans les organisations *for profit* sous le terme anglais *Triple-Bottom Line*, c'est-à-dire évaluation conjointe des aspects économiques, sociaux et environnementaux de l'activité.

La tentative d'intégrer dans un seul document l'évaluation des *performance* environnementales, sociales et économiques a amené certaines administrations publiques à rédiger des *reports* de durabilité, en vue de mieux penser l'image univoque de leur organisation et de leurs activités.

Le Bilan de durabilité est un document volontaire de reddition de compte et un instrument de planification et de contrôle stratégique, qui analyse le processus particulier de l'organisation, en vérifiant la capacité de produire de valeur de façon durable, avec une approche qui prend en considération une série d'indicateurs qui cherchent à restituer les éléments quantitatifs des trois dimensions de la durabilité; ces indicateurs sont destinés à rendre compte de la capacité de l'administration à maintenir qualité et reproductibilité des ressources naturelles, à générer des pouvoirs d'achats, de profits et le travail par rapport aux différentes catégories de *stakeholders*, à garantir bien-être et opportunités de croissance.

Avec l'adoption du *report* de durabilité, l'administration publique se pose comme objectif d'évaluer et de communiquer, de manière transparente, à la communauté administrative et aux forces économiques et sociales du territoire, la durabilité de leurs engagements et stratégies, les retombées de l'action organisationnelle sous le profil économique, social et environnemental.

Le *report* de durabilité naît de l'union des expériences de bilan social et environnemental; il permet d'offrir un cadre complet de la gestion et d'évaluer les interactions entre les différents secteurs, en améliorant le processus d'intégration des politiques sectorielles.

La présente contribution affronte le thème du *sustainability report* et essaie de délimiter un cadre sur l'état des lieux de la reddition de compte sur la durabilité dans les administrations publiques italiennes, à travers l'analyse documentaire et comparative de certaines expériences de *report* sur la durabilité.

2. OBJECTIFS, ORGANISATION DU TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIE

La présente contribution, après la définition du rôle du bilan sur la durabilité (dans le cadre des instruments de *Corporate Social Responsibility*) et des *Lignes guides* du *Global Reporting Initiative* – GRI (Paragraphe 3-4), vise à analyser les caractéristiques d'un tel processus en Italie, selon une approche basée sur le *benchmarking* (Paragraphe 5).

L'enquête est conduite à travers des méthodes de recherche de type qualitatif, basées sur la reconnaissance des diverses expériences d'implémentation des *report* de durabilité et sur l'analyse empirique des *case studies*, en illustrant les plus récentes tendances en acte.

La méthodologie utilisée dans la recherche se base sur des enquêtes spécifiques qui ont permis, d'un côté, de parvenir à une catégorisation des expériences et des cas d'étude et, de l'autre, de recueillir des informations et données concernant: a) les principales références méthodologiques (lignes guides et *standard* de référence) disponibles pour les administrations publiques (ex. GRI-G3, AA1000, Cantieri P.A., Méthode CLEAR); b) les phases du processus de construction des bilans de durabilité; c) la structure de ces AP.

Par rapport aux expériences analysées, le cas de Rovigo est mis en évidence, en dernières considerations, sur les caractéristiques du processus de reddition de compte et représente une *best practice* imitable dans le secteur public.

Dans le Paragraphe 6, on a la discussion des résultats dans une perspective de comparaison entre les trois cas analysés.

3. LE REPORT DE DURABILITÉ DANS LE CADRE DES INSTRUMENTS DE CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (CSR)

La question de la responsabilité sociale adressée aux entreprises (*Corporate Social Responsibility* – CSR) a amené un nombre toujours plus important d'organisation à considérer, dans la définition de ses propres choix stratégiques et de gestion, les thèmes de la *corporate governance*, de la valorisation des *stakeholders*, de la maîtrise du risque environnemental.

La dernière décennie a connu une prolifération d'instruments visant à aider les entreprises dans la gestion de leur *performance* économique, environnementale et sociale; il existe une pluralité de références méthodologiques, en évolution continue, et de bonnes pratiques de reddition de compte sociale.

Le Bilan de durabilité, un résultat issu du processus de CSR et du système de comptabilité sociale, est entrain de s'affirmer comme l'instrument que les entreprises utilisent pour communiquer avec les *stakeholders* les traits fondamentaux de leur identité, la stratégie adoptée, les lignes de développement de cette stratégie, les résultats obtenus, en offrant un ensemble d'informations intégrées relatives à la pluralité des problématiques et des retombées dérivant de l'action de l'entreprise.

Dans les entreprises, le Bilan de durabilité assume la double valeur d'instrument de gestion de la CSR, orienté vers les attentes des *stakeholders* (dimension du processus), et de reddition global de compte sur les résultats (dimension informative et communicative).

Pour les entreprises, la reddition de compte social est de nature intégrative par rapport à l'ensemble des informations du bilan et constitue une option éthique. L'objet de la reddition de compte social est constitué par les retombées sociales et environnementales de l'activité; la responsabilité sociale de l'entreprise contribue positivement à l'accréditer comme une structure socialement responsable par rapport aux thématiques environnementales, du développement durable et de l'éthique.

Dans l'administration publique, le concept de responsabilité sociale trouve son correspondant dans le concept de *accountability*, par lequel on entend la transparence et la responsabilité sociale.

“La reddition de compte social n'est pas une clé de lecture additionnelle ou résiduelle de l'action administrative, mais celle originaire” (A.Tanese, *Rendere conto ai cittadini*, 2004). L'objet de la reddition de compte social est constitué par la même action administrative. La dimension économique-financière est moins représentative de la *performance* entrepreneuriale et le bilan comptable n'est pas en mesure d'exprimer la valeur générée par l'administration.

Le recours à la reddition de compte social, dans les entreprises et dans les administrations, est caractérisé par deux principales analogies: 1) les limites des instruments traditionnels de reddition de compte économique-financière et patrimoniale à rendre compte de la valeur, de l'utilité et de l'impact social et environnemental que l'activité économique génère dans son propre contexte; 2) la nécessité de récupération de la dimension sociale et éthique.

Le *report* de durabilité joue le même rôle aussi bien pour les administrations que pour les entreprises: c'est le modèle de la *governance*, qui se base sur les principes du développement durable.

4. LES INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DURABILITÉ: LES LIGNES GUIDES DU GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

4.1 – LE RÔLE DES LIGNES GUIDES GRI: AVANTAGES ET ASPECTS CRITIQUES DU MODÈLE GRI

Parmi les différents modèles et *standard* de référence pour les bilans de durabilité, le *Global Reporting Initiative* (GRI) est considéré comme le plus complet et le plus répandu sur le plan international; le *Standard* définit le processus et les contenus minimaux du *report* de durabilité.

Le GRI “promeut l’harmonisation des techniques de reddition de compte concernant la *performance* environnementale et sociale des entreprises, de façon à la rendre rigoureuse, comparable et vérifiable. En tant que tel, il favorise le dialogue entre tous les acteurs intéressés, en stimulant une plus large collaboration dans l’idéation et l’adoption des lignes guides communes pour la rédaction et la diffusion de documents sur la durabilité de l’entreprise” (*Global Reporting Guidelines, 2006*)¹.

Le *report* de durabilité qui se base sur les *Lignes guides* pour le *reporting de durabilité GRI* (*Sustainability Reporting Guidelines GRI*)², illustre les résultats et les effets qui ont caractérisé la période de reddition de compte relativement aux engagements, à la stratégie et modalité de gestion, en fournissant une représentation équilibrée et raisonnable de la *performance* de durabilité de l’organisation, qui comprend des impacts positifs et négatifs générés par l’activité de l’organisation. Les *Lignes Guides GRI* sont retenus comme un modèle complet et capable de conjuguer les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) de la durabilité (Box 4.1).

Box 4.1 – La structure de la Ligne Guide GRI-G3

Les Lignes Guides GRI comprennent les Principes et Le Guide sur le *reporting* (Parte 1). Par ailleurs, elles incluent l’*ensemble des informations standard* (Parte 2), composé d’*Indicateurs de performance* et d’autres indications sur les arguments techniques spécifiques sur la rédaction du *report*.

Le Guide fournit des conseils sur la définition du contenu et du périmètre du *report*.

Les *Principes de reporting* sont divisés en deux groupes: 1) les *Principes de définition du contenu du report* (matérialité, inclusivité des *stakeholders*, contexte de durabilité, dynamique de perfection), pour établir les arguments et les indicateurs que l’organisation devra inclure dans le *report*; 2) les *Principes de garantie de la qualité du Report* (équilibre, comparabilité, soin, durée, fiabilité et clarté), pour garantir la qualité et la présentation adéquate des informations rapportées.

L’*ensemble des informations standard* expose le contenu base à inclure dans le *report* de durabilité; dans cette section sont décrits: la *Stratégie et le profile* des activités, la *Modalité de gestion* et les *Indicateurs de performance*.

La *Stratégie et le Profile* définit le contexte général pour la compréhension de la *performance* de l’organisation (stratégie, profile organisationnel, *governance*); la *modalité de gestion* illustre de quelle façon une organisation gère les arguments en matière de durabilité (approche gestionnaire et managériale); les indicateurs de performance donnent une description qualitative ou quantitative de l’impact de l’organisation en termes de durabilité.

La section relative aux *Indicateurs de performance* est subdivisée en trois catégories: économique, environnementale et sociale; les *Indicateurs sociaux*, à leur tour, sont subdivisés en des catégories suivantes: droits humains, travail, société et responsabilité.

Les Lignes Guides fournissent un ensemble composé de 79 indicateurs (*Core et Additional*).

¹ Institué en 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), le GRI est un *network multi-stakeholder* qui a pour but de développer des lignes guides communes, applicables au niveau International, en vue de rendre, la reddition de compte sur la *performance* environnementale et sociale des entreprises, rigoureuse, comparable et vérifiable au même titre que les comptes rendus économiques et financiers. Dans la dernière décennie, les institutions qui ont déclaré avoir adopté le *Standard GRI* ont vu le nombre de leur unités réduit de 2000 à 1400 environ en 2009. En Italie, on n’est passé du nombre insignifiant de *report* des premières années à plus de 40 en 2009. En examinant la composition des organisations qui utilisent de tels *Standard* on note une nette prédominance d’entreprises privées de grandes dimensions, même s’il y a un intérêt croissant, pour l’usage, dans le secteur public.

² Les *Lignes Guides* “Gri-G3”, édictées en 2006 représentent la troisième production de GRI, après la version inaugurée en 2000 et constituées sur la base des *Lignes Guides* G2 (publiées en 2002).

“Chaque catégorie comprend une description des modalités de gestion (“modalité de gestion”) et un ensemble d’Indicateurs de *performance Core et Additional*. Les Indicateurs *Core* ont été élaborés par le biais des processus multistakeholder du GRI, avec le but d’identifier les Indicateurs d’application générale que l’on présume être importants pour la majorité des organisations (...). Les Indicateurs *Additional* représentent une pratique émergente ou affrontent des arguments qui pourraient être importants uniquement pour certaines organisations” (Global Reporting Guidelines, 2006).

L’adhésion au *standard* international GRI augmente la crédibilité et l’autorité du *report* de durabilité. Le *standard* International se peaufine d’année en année, en valorisant les contributions critiques qui proviennent de toutes les expériences réalisées dans le monde. Dans le plus large contexte de l’implication des *stakeholders*, la *mission* du GRI est d’élever la qualité du *reporting* à un niveau supérieur de comparabilité, de consistance et d’utilité.

Les *Lignes Guides GRI* prévoient la possibilité d’intégration du *report* de la *performance* économique, environnementale et sociale avec d’autres instruments de reddition de compte économique-financière, en mettant d’emphase sur les avantages d’une durée coordonnée en termes de cohérence entre la *performance* financière et celle économique, environnementale et sociale.

Les aspects critiques du modèle GRI concernent la difficulté d’application du *Standard* aux petites réalités organisationnelles et dans les administrations publiques *no profit*. La plupart des indicateurs GRI sont difficilement applicables (ou si appliqués sont privés d’importance informative) aux organisations de petites et moyennes dimensions.

Pour ce qui concerne les AP et les organisations *no profit*, les limites sont relatives au manque d’indications spécifiques qui mettent en relief les caractéristiques de ces secteurs. Pour plusieurs configurations institutionnelles, l’utilisation du schéma GRI ne permet pas la comparabilité avec le secteur privé.

L’articulation de la reddition de compte dans les trois dimensions (économique, environnementale, sociale) ne semble pas être adaptée pour “mesurer” la durabilité des AP et des organisations *no profit*. La dimension économique des AP et des organisations *no profit* se base sur les processus de distribution de services (auxquels ne correspondent pas directement des recettes enregistrées); en outre, les dimensions sociale et environnementale coïncident avec l’objectif institutionnel des AP et des organisations *no profit*.

La standardisation des modèles de reddition de compte social favorise, d’un côté, la diffusion et la comparaison sur la responsabilité sociale, et risque, de l’autre, d’être peu efficace si appliquée à des réalités organisationnelles fortement hétérogènes.

D’autres critiques concernent le “piège de la certification”; la certification externe des *report* de durabilité comporte de risques remarquables pour la “bonne diffusion” des pratiques de

durabilité³. Ce type de choix, au cas où il se répandrait comme pratique prédominante, impliquerait une série de risques: a) augmentation des coûts de reddition de compte social; b) exclusion de ces organisations qui ne peuvent pas soutenir les coûts d'une certification "de prestige"; c) fiabilité des *report* de durabilité liés aux "marques de certification"⁴.

La durabilité de l'activité des entreprises, est, souvent, considérée comme un facteur stratégique de succès en dehors du caractère d'obligation de leur acte de responsabilité à l'endroit des générations futures. Beaucoup d'entreprises de grandes dimensions, en dehors des Lignes Guides GRI, ont créé une section spéciale dédiée à la CSR ou en alternative à la durabilité de l'activité des entreprises. La diffusion et le développement du GRI est un phénomène positif qui doit être géré et contrôlé afin de ne pas devenir une pratique de mode pour les organisations.

5. LE REPORT DE DURABILITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC ITALIEN

5.1 – LE CONTEXTE DE RÉFÉRENCE

En Italie, les premières expérimentations de bilan de durabilité sont advenues dans les entreprises *for profit*, en particulier dans les entreprises opérant dans le secteur de l'Énergie, et dans certaines coopératives du secteur *no profit*. Le Bilan de durabilité est un instrument utilisé surtout dans les organisations *for profit*.

Les documents de ce genre rédigés par les entreprises du service public local sont plus nombreux. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer le Rapport de durabilité 2008 de ATM Milan (Azienda Trasporti Milanese S.p.A.), qui, dans sa quatrième édition, met en évidence la durabilité économique-financière (ex. investissements sur les infrastructures), la durabilité environnementale et énergétique (ex. achats de véhicule à impact environnemental réduit) et la durabilité sociale (ex. renforcement des contrôles sur les lignes) de ATM, en rendant compte des idées, des projets et des actions engagées en 2008⁵ (Box 5.1).

³ Un tel mécanisme de contrôle est prévu, dans une perspective facultative, par la version G3 des *Lignes Guides GRI*. Les organisations peuvent: a) auto-déclarer le niveau d'application; b) demander la vérification au GRI; demander une évaluation externe de la part de la société de certification.

⁴ Confier la certification des *report de durabilité* à des sociétés de révision ne semble pas être en cohérence avec le principe de transparence sur lequel se fondent les *Lignes Guides GRI* et, de façon générale, le bilan de la durabilité. De tels risques peuvent être facilement dépassés en recourant au contrôle du GRI sur les contenus et sur le niveau d'application des *report*. Le service est prêté gratuitement et permet une évaluation homogène des documents, en garantissant une plus fiable comparaison.

⁵ ATM réalise depuis dix ans un document de reddition de compte social pour répondre, de manière adéquate, à ses propres responsabilités comme entreprise qui prête un service public et comme acteur protagoniste de la mobilité durable sur le territoire.

Box 5.1 – Le Rapport pour la Durabilité 2008 de ATM Milan: note méthodologique

Le processus de reddition de compte de ATM Milan suit les lignes guides AA1000 (*AccountAbility* 1000), qui définissent les passages indispensables pour la construction des bilans sociaux et de la durabilité.

Les contenus du bilan ont été élaborés conformément aux lignes guides établies par le GRI-G3 et par le *Groupe d'étude pour la définition des principes de rédaction du bilan social* (GBS), en tenant compte, en particulier, des informations considérées comme importantes par les stakeholders des entreprises.

Le recueil des données utiles à la rédaction du *report* est advenu selon le principe de prudence et à travers la collaboration de toute l'organisation. Il est mis en place un processus dans lequel ont été collégialement identifiées les techniques spécifiques pour la construction des indicateurs.

ATM a développé un processus de reddition de compte et un nombre d'indicateurs de manière à atteindre le niveau B de l'application du *standard* GRI-G3.

Le périmètre de reddition de compte a inclus les activités du Groupe ATM, avec une attention particulière aux activités de *core business*.

Actuellement, dans le secteur public on enrégistre les pratiques suivantes de reddition de compte sur la durabilité: 1) le Bilan sur la durabilité 2003 de la Chambre de Commerce de Milan; le Bilan de durabilité 2004-2008 de la Commune de Copparo (troisième édition); 3) le Rapport de durabilité 2005-2007 de la Commune de Marlenigo; 4) le Bilan de durabilité 2007 de ARPA Toscane (seconde édition); 5) le Bilan de durabilité 2005 de la Commune de Rovigo.

5.2 - LES CAS ANALYSÉS: FINALITÉS ET CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

L'analyse conduite met en évidence les aspects suivants:

1) la réalisation du **Bilan sur la durabilité 2003 de la Chambre du Commerce de Milan** s'insère dans une plus large action de diffusion de la culture de la durabilité .

Le Bilan sur la durabilité est lié au document de planification stratégique de la Chambre du Commerce (Programme Pluri-annuel 2003-2007) et représente une évolution des instruments de reddition de compte social existant à l'intérieur de l'Administration (Bilan social 2001-2000; Bilan social 2002).

Le *report* sur la durabilité de la Chambre de Commerce est un document qui permet de mesurer l'impact de l'action de la Chambre, en considérant et en expliquant les diverses dimensions de la durabilité: 1) *durabilité économique* comme capacité de générer de valeur pour les *stakeholders* et comme un engagement pour favoriser un développement durable du territoire, en préservant, à long terme, la capacité de créer d'entreprise; 2) *durabilité du marché* comme capacité de garantir le bon fonctionnement du marché, en en sauvegardant la franchise et la transparence et en tutellant les droits des consommateurs; 3) *durabilité sociale* comme capacité d'assurer des conditions de bien-être et d'opportunités de croissance équitablement favorisées, en affirmant la centralité des personnes dans le travail et dans la communauté; 4) *durabilité environnementale* comme capacité de sauvegarder le patrimoine

naturel et la possibilité de l'environnement à absorber les impacts de l'activité économique, en garantissant la visibilité de la ville et du territoire.

Le document a été rédigé selon les principes, les indicateurs et les critères de *reporting* identifiés par les principales lignes guides internationales. La méthodologie a été identifiée à partir d'un approfondissement des meilleures expériences réalisées au niveau national et international. Les modalités de reddition de compte à caractère qualitatif ont été privilégiées, à la place des indicateurs quantitatifs.

2) Le **Bilan sur la durabilité 2004-2008 de la Commune de Copparo** fait la synthèse de l'activité communale de 2004 à 2008, en analysant la durabilité de l'Administration dans ses principaux aspects, à savoir: les secteurs social, environnemental et économique. Le document a été réalisé en collaboration avec le Formez PA (Centre de Formation et d'Etude pour la modernisation des AP), après l'adhésion au Projet SpeS – Servizi Pubblici e Sostenibilità (2005)⁶ – . La Commune de Copparo a été la toute première Commune en Italie à rendre compte de toute l'activité de son Administration à travers la publication du Bilan social pour six années consécutives (1998-2003). En 2006 est advenu le choix du passage du Bilan social au Bilan de durabilité. Par rapport au Bilan social, le Bilan de la durabilité rend compte des effets de l'action politique sur le territoire, sur la population, sur l'environnement, en examinant les choix dans une optique de compatibilité interdisciplinaire destinée au respect de l'environnement.

La définition du Bilan de durabilité a impliqué aussi bien les représentants institutionnels (le Maire et le Conseil) que la structure fonctionnelle de la Commune. Les rencontres des groupes de travail ont permis de partager la méthode, d'approfondir les thèmes, de placer les "indicateurs clé" qui rendent compte de la réalisation des objectifs.

Le Bilan de durabilité de la Commune de Copparo comprend deux documents: 1) le *Report de la durabilité*, qui rend compte des politiques de l'Administration, des objectifs, des actions prioritaires et des indicateurs-clé; le *Report analytique*, qui s'articule autour de trois dimensions de la durabilité (sociale, environnementale, économique), à leur tour structurées en secteurs/domaines spécifiques (ex. Services sanitaires et Services sociaux) qui rendent compte des engagements et des résultats obtenus.

3) Marlengo est la première Commune dans la Province de Bolzano à avoir adopté un bilan de durabilité; le **Bilan de durabilité 2005-2007 de la Commune de Marlengo** met en évidence l'orientation décisive de l'Administration vers la durabilité. Le rapport regroupe les

⁶ Services publics et durabilité.

engagements et les objectifs de développement du territoire, définis à l'intérieur de processus concertés et partagés avec les citoyens et les *stakeholders*, ainsi qu'une liste des principaux résultats atteints dans la période de reddition de compte. Le projet a été financé par la Province de Bolzano. La réalisation du rapport de durabilité est liée au processus de planification partagée des directives de développement du territoire selon les principes et les logiques de la durabilité⁷.

Le Rapport de Durabilité de la Commune de Marlengo se base sur le modèle *Global Reporting Initiative* (GRI) et en accueille intégralement les indicateurs, les principes de *reporting* et les indications qui en disciplinent la structure et le contenu. Dans le rapport de la durabilité tous les critères analysés selon les niveaux d'application de la GRI ont été adoptés. Le niveau A+ de l'application du *standard* GRI-G3 a été atteint. L'*assurance* externe a confirmé la conformité du rapport de Marlengo vis-à-vis des principes et *standard* de reddition de compte social déclarés par l'Administration.

4) Le **Bilan de durabilité 2007 de l'Agence régionale pour la protection environnementale de la Toscane (Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana – ARPA Toscana)** est un instrument de connaissance et de communication qui permet de rendre transparente et participative l'activité de l'Agence; cela représente un défi et un principe guide pour améliorer et représenter la "responsabilité globale" de l'Administration. Les objectifs poursuivis sont les suivants: améliorer la communication institutionnelle avec les *stakeholders*; augmenter la transparence par rapport aux choix opérationnalisés, aux ressources allouées et aux activités gérées; exprimer le sens de l'action de l'administration, en décrivant les processus décisionnels et opérationnels et leurs retombées sur la communauté et sur l'environnement; intégrer et revitaliser le système de reddition de compte sur l'utilisation des ressources économique-financières; contribuer à la réorientation des processus de planification, de programmation et de contrôle de l'administration dans une autre optique (du point de vue du citoyen) et repenser la structure organisationnelle; valoriser le travail de l'Agence.

La structure du document est articulée en des parties suivantes: 1) identité de l'Agence; 2) dialogue avec les *stakeholders*; indicateurs de *performance* économique (détermination de la valeur additionnelle, distribution de la valeur additionnelle); indicateurs de *performance*

⁷ L'adoption du bilan de durabilité a été promue par le maire dans le but de sensibiliser les organes politiques de l'administration sur les politiques du développement durable et sur les nouvelles formes de gouvernement territorial. Le processus de réalisation n'a pas connu l'implication de *stakeholders* externes. Le rapport fait référence à la période 2005-2007. C'est prévu la réalisation d'un nouveau bilan en 2011, avec référence à la période 2008-2010.

sociale (travailleurs, fournisseurs, communauté locale); indicateurs de *performance* environnementale (énergie, eau, matières premières, émissions, déchets, réduction des impacts environnementaux).

Pour ce qui concerne les *performance* économiques, la valeur ajoutée est un indicateur qui exprime la capacité de l'Agence à créer, par le biais de son propre processus productif, de nouvelle richesse par rapport aux facteurs productifs achetés de l'extérieur. La valeur ajoutée est égale à la différence entre valeur de la production et coûts extérieurs. Les *performance* sociales sont analysées quantitativement à travers des indicateurs opportuns qui mesurent les relations existantes entre l'ARPAT et les *stakeholders* les plus significatifs, qui interviennent de différente manière auprès de l'Agence dans son effort de "faire la protection environnementale". L'évaluation des *performance* environnementales est conduite à travers l'analyse des *input* (consommation d'énergie, eau et matières premières) et des *output* (émissions, décharge, déchets), sans oublier les politiques de réduction des impacts, directs et indirects, des produits et services.

Le document a été rédigé selon les indications du *standard* GRI-G3 et en cohérence avec la Directive du Ministère de la Fonction Publique du 17/02/2006 sur la reddition de compte social dans les Administrations Publiques et les Principes de Rédaction du Bilan Social du Groupe d'étude pour le Bilan Social (GBS).

5.3 - LE BILAN SUR LA DURABILITÉ DE LA COMMUNE DE ROVIGO

Le **Bilan sur la durabilité de la Commune de Rovigo** a été réalisé en 2005 avec la collaboration du Foromez PA. La Commune a voulu mettre en évidence ses engagements et résultats en considérant les trois variables du développement: économique, social et environnemental. Le Bilan sur la durabilité de la Commune de Rovigo se propose comme un premier résultat expérimental d'expliquer les politiques adoptées, les activités réalisées et les résultats obtenus (Figure 5.1); il représente une évolution et une synthèse des instruments existant à l'intérieur de l'Administration⁸.

⁸ La Commune de Rovigo a adopté en 2000 le bilan social et en 2003 le bilan environnemental avec la méthode CLEAR. La décision d'adoption du bilan de durabilité se concrétise comme un choix authentique de *policy* en termes de responsabilité sociale et est connexe au fait que la Commune est promotrice du Premier Prix National sur la Responsabilité sociale des Entreprises dans la ville de Rovigo.



Figure 5.1 – Structure adoptée

Le processus de reddition de compte du Bilan de durabilité de la Commune de Rovigo regroupe les points suivants: 1) analyse des instruments déjà adoptés par l'Administration (Bilan social, Bilan environnemental); 2) analyse des politiques de mandat et des politiques sectorielles environnementales; 3) définition des stratégies pour la durabilité, des politiques sociales et des politiques environnementales poursuivies; 4) définition des domaines de reddition de compte (arguments qui devront être traités dans le bilan) et des indicateurs utiles pour mettre en évidence les résultats obtenus (Tableau 5.1); 5) recueil d'informations; 6) rédaction du bilan.

Les indicateurs sélectionnés sont aussi bien de type monétaire que physique; il en est de même pour les indicateurs qualitatifs (ex. descriptions, explications, commentaires).

Tableau 5.1 – Exemple d'indicateur environnemental

Quantité complexe de déchets recueillis sur le territoire communal				
Typologie	Unité de mesure	Valeur 2002	Valeur 2003	Valeur 2004
Déchets non différenciés	Tonnes	24.235,2	23.102	23.273,8
Déchets différenciés	Tonnes	10.769,7	11.235,7	13.246,7
Commentaire des données: la production de déchets non différenciés diminue, même si pas largement, alors que la quantité de déchets recueillis de façon différenciée augmente de façon significative.				

Dans le dernier chapitre, le Bilan sur la durabilité de la Commune de Rovigo rapporte le résultat de l'expérimentation, auprès de l'Administration, du calcul d'un ensemble complet d'indicateurs du *Social Statement*, prévus par le Projet CSR-SC du Ministère du Welfare pour l'évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (CSR) et des Institutions.

Le *Social Statement* est un instrument d'autoévaluation volontaire des prestations de responsabilité sociale, proposé initialement aux entreprises pour entreprendre le processus de

la CSR et qui est actuellement appliqué aussi à l'administration publique. L'*Objectif* du *Social Statement*, c'est la divulgation du thème de la Responsabilité Sociale. IL est composé de deux documents : a) la carte anagraphique; b) le *Set* d'indicateurs, constitué d'Indicateurs communs (au nombre de 20 indicateurs), utilisables par toutes les organisations, et d'Indicateurs additionnels, applicables aux organisations avec plus de 50 dépendants intégrés sur la base des Indicateurs communs⁹.

Les dimensions du *reporting* sont: 1) les ressources humaines; 2) les associés/actionnaires et la communauté financière; 3) les clients; 4) les fournisseurs; 5) les *partner* financiers; 6) l'Etat, les Administrations locales et l'Administration publique; 7) la communauté; 8) l'environnement (Tableau 5.2).

Tableau 5.2 – Exemple d'indicateurs CSR-SC

1. Ressources humaines

1.1 Composition du personnel

1.1.2 Âge

	Valeur	Valeur	Valeur
	2002	2003	2004
Âge moyen	47 ans	52 ans	53 ans

Sur la base de l'expérience murie avec le calcul des indicateurs du *Social Statement* appliqués à la Commune de Rovigo, il a été réalisé un tableau de synthèse qui illustre le cadre des indicateurs facilement applicables à l'administration publique, par rapport aux indicateurs applicables par adaptations (pour être applicables ils nécessitent une adaptation aux spécificités de l'AP) et ceux non applicables aux AP (qui, par nature, sont strictement liés à l'entreprise privée).

6. RÉFLEXIONS: CONCLUSIONS DE LA COMPARAISON

L'analyse comparée des *case studies* montre comment l'adoption du bilan de durabilité assure la représentation complexive de l'activité, en améliorant, en termes d'efficience et d'efficacité, la transparence vers des tiers, ainsi que l'ensemble des informations relatives à la durabilité économique, sociale et environnementale.

Dans les cas d'étude analysés, le *report* de durabilité se propose, généralement, comme premier résultat expérimental, d'expliquer les politiques adoptées, les activités réalisées, et les résultats obtenus et au même moment s'affiche comme une évaluation des instruments

⁹ Beaucoup d'indicateurs du *Social Statement* ne sont pas applicables à la réalité d'une administration locale.

existant à l'intérieur de l'administration (ex. Les bilans sociaux, les bilans environnementaux).

On peut représenter, de la manière suivante, la structure du bilan de durabilité: description de la structure organisationnelle et gestionnaire de l'administration et recueil d'informations sur le contexte local; définition des politiques sociales et environnementales poursuivies et des stratégies pour la durabilité; description des principales activités exercées selon les trois dimensions de la durabilité; définition des domaines de reddition de compte et des indicateurs-clé (chaque dimension est structurée en domaines d'activités homogènes, à l'intérieur desquelles l'on rend compte des activités exercées avec les indicateurs/résultats relatifs).

Sur la base de l'analyse documentaire des expériences de reddition de compte de la durabilité, le Tableau 6.1 synthétise les cas d'étude analysés et illustre brièvement le cadre de références méthodologiques majoritairement appliquées et le niveau de diffusion des pratiques de durabilité sur le territoire national, en relation avec les diverses typologies d'administration (Tableau 6.1).

Tableau 6.1 – Cadre synoptique des expériences de bilan de la durabilité

Cas d'étude	Références méthodologiques utilisées	Typologie d'administration	Localisation géographique
Chambre de Commerce de Milan	- Principes, indicateurs et critères de <i>reporting</i> individuels des principales lignes guides internationales; - <i>Best practices</i> au niveau national et international.	Administration autonome de droit public local	Nord
Commune de Copparo	- Méthode et indicateurs "clé" identifiés et partagés par les dépendants et par les administrateurs de la Commune, en collaboration avec le Foromez PA.	Administration publique locale	Nord
Commune de Marlenigo	- Lignes Guides GRI-G3	Administration publique locale	Nord
ARPA Toscane	- Lignes Guides GRI-G3; - Lignes Guides du GBS; - Directive du 17/02/2006 sur la <i>Reddition de compte social dans les administrations publiques.</i>	Administration publique locale	Centre-Nord
Commune de Rovigo	- <i>un ensemble</i> d'indicateurs du <i>Social Statement.</i>	Administration publique locale	Nord

Le résultat est une réalité bien loin des objectifs de standardisation du processus de reddition de compte social et nécessite d'ultérieures interventions de sensibilisation. Les modèles

élaborés par les principaux groupes de recherche et les lignes-guides suggérées par les organismes nationaux et internationaux. Le secteur public met en évidence une casistica très limitée. Le schéma de référence le plus adapté c'est celui du *Standard GRI-G3*.

Il y a encore peu d'entreprises publiques qui rendent compte de la durabilité. Dans notre pays, la diffusion des bilans de durabilité connaît une forte croissance même si le phénomène touche encore, la plupart du temps, des entreprises de grandes dimensions qui oeuvrent dans les secteurs dont la réputation et l'attention pour l'environnement représentent d'importants *asset* stratégiques.

La croissance du nombre d'administrations produisant le *report* de durabilité constitue un phénomène spontané qui ne les contraint en rien étant donné qu'il n'existe ni une obligation de loi ni un ensemble de normes de référence contraignantes.

La croissance est liée à la progressive diffusion d'une culture de la reddition de compte de la durabilité. L'analyse effectuée met en relief que dans le reddition de compte les thématiques suivantes doivent être largement peaufinées: stratégies de durabilité, système de *governance* de la durabilité, objectifs d'amélioration, catégorisations des *stakeholders*, activités d'implication des *stakeholders* (*stakeholders engagement*). Un bond culturel est nécessaire pour permettre aux entreprises de comprendre que l'*accountability* constitue un plan important de responsabilité à l'endroit des *stakeholders*.

La diffusion des pratiques de durabilité sur le territoire national apparaît non homogène. La répartition géographique des administrations qui ont adoptés des *report* de durabilité met en évidence comment le phénomène est majoritairement répandu dans les régions du nord. L'adoption d'instruments de reddition de compte de la durabilité, est pour le moment l'apanage des administrations publiques locales.

Des différenciations profondes dans le niveau de diffusion des bilans de durabilité sont évidentes même par rapport aux diverses typologies d'administration. Plusieurs expériences d'adoption de bilans de durabilité à l'intérieur des administrations publiques communales sont en cours. Ces dernières constituent le secteur ayant une plus grande sensibilité dans l'accueil de l'innovation comptable et des problématiques liées au développement économique durable.

Bibliographie

BARTOLOMEO M., DALMASO D. (2001), *Finanza e sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

COMUNE DI MARLENGO (2008), Rapporto di sostenibilità del comune di Marleno, 05/2008.

CHIRIELEISON C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.

FORMEZ (2006), *Bilancio sociale: Linee guida per le amministrazioni pubbliche*, Roma.

GRUPPO DI STUDIO PER LA STATUZIONE DEI PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE (GBS), *La rendicontazione sociale nel settore pubblico*, Milano, Giuffrè, 2005.

MARRA A. (2002), *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*, Franco Angeli, Milano.

MOLTENI M., DEVIGILI D. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli.

RANDAZZO F., SCHENA C., BADALOTTI G., TAVERNAR E., *Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto*, I Quaderni della Scuola di Alta Formazione, nr. 30, Commissione Bilancio Sociale.

RUSCONI G., DORIGATTI M. (2005), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano.

TANESE A. (2004), *Rendere conto ai cittadini*, Dipartimento della Funzione Pubblica, I Manuali, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.