

# MÉDITERRANÉE

Gestion durable de l'entreprise :

**Comment rentabiliser  
le respect de**

**l'environnement**

production

PROPRE

Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP)  
Plan d'action pour la Méditerranée



Centre d'activités régionales  
pour la production propre



MINISTERIO  
DE MEDIO AMBIENTE



Generalitat de Catalunya  
Gouvernement Catalan  
Ministère de l'Environnement  
et du Logement



# Gestion durable de l'entreprise : **Comment rentabiliser le respect de l'environnement**



Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP)  
Plan d'action pour la Méditerranée



Centre d'activités régionales  
pour la production propre



MINISTERIO  
DE MEDIO AMBIENTE



Generalitat de Catalunya  
Gouvernement Catalan  
**Ministère de l'Environnement  
et du Logement**



**Remarque :** Cette publication peut être reproduite totalement ou partiellement, à des fins éducatives et non lucratives, sans autorisation spécifique du Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP) mais uniquement à la condition de mentionner l'origine des informations. Le CAR/PP saurait gré de recevoir une copie de toute publication dans laquelle ce matériel aura été utilisé comme source. L'utilisation de cette information à des fins commerciales ou de vente n'est pas permise sans autorisation écrite du CAR/PP.

Les dénominations employées dans cette publication et la présentation du matériel n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du CAR/PP quant au statut légal d'aucun pays, territoire ou zone géographique, ni en ce qui concerne leurs autorités, ni en ce qui concerne leurs frontières et limites.

Si vous considérez qu'il est possible d'améliorer un point concret de l'étude ou qu'il existe une imprécision, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous en faire part.

Étude terminée en janvier 2007

Étude publiée en juin 2007

Si vous souhaitez recevoir des copies supplémentaires ou toute autre information complémentaire, vous pouvez contacter :

Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP)

Dr. Roux, 80  
08017 Barcelone (Espagne)  
Tel. +34 93 553 87 90 - Fax. +34 93 553 87 95  
Adresse électronique : [cleanpro@cprac.org](mailto:cleanpro@cprac.org)  
Site web : <http://www.cprac.org>



# INDEX

<b>INDEX.....</b>	<b>5</b>
<b>PROLOGUE.....</b>	<b>9</b>
<b>1. POLITIQUE D'ENTREPRISE, GESTION DE LA CONNAISSANCE ET GESTION DURABLE....</b>	<b>11</b>
1.1. INTRODUCTION .....	11
1.2. POLITIQUE, OBJECTIFS, STRATÉGIES, GESTION D'ENTREPRISE ET DURABILITÉ .....	11
1.3. LES APPORTS DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE DANS LA DIRECTION DES ENTREPRISES .....	19
1.4. L'ENVIRONNEMENT ET LA DURABILITÉ COMME ÉLÉMENTS DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE.....	20
1.5. ÉTUDE DE L'OPPORTUNITÉ D'INTÉGRER LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE À LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE. LES COÛTS ET LES GAINS.....	24
<b>2. LE PROCESSUS D'INCORPORATION DE LA DURABILITÉ À LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>33</b>
2.1. INTRODUCTION .....	33
2.2. MOTIFS ET DIFFICULTÉS À PRENDRE EN COMPTE POUR LA PROPOSITION D'ENVIRONNEMENTALISER L'ENTREPRISE. LES COÛTS ET LES GAINS .....	34
2.3. LA DÉCLARATION DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL .....	44
2.4. LA RÉALISATION SYSTÉMATIQUE DU POINT DE DÉPART ENVIRONNEMENTAL DE L'ENTREPRISE. OÙ EN SOMMES-NOUS ? .....	48
2.5. INCORPORATION DE VALEURS ENVIRONNEMENTALES AU PROCESSUS DE SÉLECTION DES INVESTISSEMENTS : UNE NÉCESSITÉ.....	54
2.6. DEUX INSTRUMENTS AYANT FAIT LEURS PREUVES : LE BILAN DE MATÉRIAUX ET L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT .....	56
<b>3. CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET MESURES FINANCIÈRES DES PROJETS. L'ANALYSE ÉCONOMIQUE ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>59</b>
3.1. INTRODUCTION .....	59
3.2. LES MODÈLES DE DÉCISION. DANS QUELLE MESURE SIMPLIFIENT-ILS LA COMPLEXITÉ D'UN PROJET ? .....	60
3.2.1. Portée descriptive d'un projet .....	63

3.2.2.	Critères .....	65
3.3.	IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DANS LES MESURES DE RENTABILITÉ DES PROJETS	67
3.3.1.	Impacts directement associés à la dimension environnementale du projet.....	67
3.3.2.	Impacts pris en compte et non associés à la dimension environnementale.....	68
3.3.3.	Impacts pris en compte de manière indirecte .....	69
3.3.4.	Impacts non pris en compte .....	69
3.4.	ÉLABORATION DE MESURES ALTERNATIVES OU COMPLÉMENTAIRES.....	70
3.5.	LA CLASSIFICATION DES PROJETS À PARTIR DU VECTEUR ENVIRONNEMENTAL PRIS EN COMPTE.....	75
<b>4.</b>	<b>ANALYSE DES COMPTES, BILAN APRÈS BILAN, EN PASSANT PAR LE RÉSULTAT COMPTABLE.....</b>	<b>77</b>
4.1.	INTRODUCTION .....	77
4.2.	LE CONTRÔLE DES DÉCISIONS ET DES PROJETS : MESURES.....	77
4.2.1.	Contrôle .....	77
4.2.2.	L'entreprise : un panier de projets.....	79
4.3.	LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE : OUTIL DE CONTRÔLE DE L'ENTREPRISE.....	79
4.3.1.	Les principes comptables et l'environnement .....	82
4.3.2.	Résolution de l'ICAC de reconnaissance, d'évaluation et d'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels des entreprises (BOE du 4 avril 2002) .	83
4.3.3.	Le chapitre environnemental du mémoire financier .....	87
4.4.	RESPONSABILITÉ SOCIALE CORPORATIVE .....	89
4.4.1.	Le mémoire de durabilité.....	91
4.5.	INDICATEURS ET SYSTÈMES D'INDICATEURS .....	93
4.5.1.	Exigences d'un indicateur .....	94
4.5.2.	Systèmes d'indicateurs .....	95
4.6.	LA RELATION CARENCES / AMÉLIORATIONS DANS LE DOMAINE ENVIRONNEMENTAL. LA RECHERCHE D'INDICATEURS DE SYNTHÈSE .....	100
4.6.1.	Coûts environnementaux .....	101
4.6.2.	La comptabilité environnementale .....	102
<b>5.</b>	<b>ENTREPRISE 21 : RENDRE « LE DURABLE » RENTABLE.....</b>	<b>105</b>
5.1.	INTRODUCTION .....	105
5.2.	LE PLAN GLOBAL : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN CONTEXTE POUR L'ENTREPRISE .....	105
5.3.	DU PLAN GLOBAL À L'ÉCHELLE LOCALE : L'ENTREPRISE ET L'AGENDA 21.....	107
5.3.1.	Relation entreprise et Agenda 21.....	108

5.3.2. Relation Agenda 21 et entreprise .....	108
5.4. DU PLAN LOCAL À LA RÉPONSE INDIVIDUELLE .....	110
5.5. LE PLAN D'ACTION : UN QUESTIONNAIRE EN GUISE DE SYNTHÈSE ET DE CONCRÉTISATION DU TEXTE.....	112
<b>6. COMMENTAIRES APPLIQUÉS DE L'ENTREPRISE FUMFU, S.A. ....</b>	<b>117</b>
<b>7. ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>127</b>
<b>8. ANNEXE 2 : RÉGLEMENTATION DE L'ICAC.....</b>	<b>129</b>
<b>9. ANNEXE 3 : COMMUNICATION DE LA QUATRIÈME ET DE LA SEPTIÈME DIRECTIVE RELATIVES AUX COMPTES DE SOCIÉTÉS.....</b>	<b>137</b>
<b>10. ANNEXE 4 : MESURES DE RENTABILITÉ DES PROJETS. VAN, TRI ET VFN .....</b>	<b>149</b>
<b>11. ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE (EN FRANÇAIS, VIERGE).....</b>	<b>159</b>
<b>12. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>165</b>



## Prologue

Le Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP), agit dans le cadre du Plan d'action pour la Méditerranée (PAM). Son objectif est de favoriser l'adoption par le secteur productif des pays méditerranéens de règles de production durable à travers l'application de pratiques et de techniques menant à la réduction dès l'origine des émissions polluantes.

D'autre part, la Fundació Fòrum Ambiental (Fondation Forum Environnemental) cherche à créer une plate-forme de dialogue et de collaboration permanente entre les entreprises, les administrations et le reste de la société catalane et espagnole, pour consolider un modèle de développement plus durable que le modèle actuel et elle propose, plus concrètement, d'intégrer la culture environnementale à la culture d'entreprise et de promouvoir les principes de développement durable comme partie inhérente de toute pratique d'entreprise.

Pour la préparation de ce manuel, ces deux organismes ont uni leurs efforts pour promouvoir, au sein des entreprises méditerranéennes, un modèle de développement d'entreprise qui incorpore les aspects environnementaux et sociaux comme éléments clés d'une gestion correcte de l'entreprise.

Le manuel, développé avec la collaboration de Marta Roca et de Josep Maria Salas, deux économistes d'expérience professionnelle longue et reconnue, tente de refléter l'impossibilité de maintenir des modèles de développement qui n'intègrent pas pleinement ces aspects. Les difficultés apparaissent lorsque l'on considère la façon de le faire, c'est-à-dire de quelle manière s'applique cette nouvelle vision d'une entreprise proactive, de quelle manière s'intègrent les nouvelles variables, et ce de façon cohérente avec le modèle économique existant dans le pays où opère l'entreprise et sans provoquer de rupture ni générer d'inégalités territoriales dans un monde d'économie globale.

Le manuel expose une approche attentive de tous les aspects qu'une entreprise, quelle qu'en soit la taille, doit prendre en compte pour intégrer les éléments environnementaux aux pratiques quotidiennes, auxquelles il intègre également les nouveaux aspects de la gestion de la connaissance, de la durabilité, des mesures financières, l'analyse économique environnementale et la concertation de toutes ces politiques dans les bilans de comptes et dans les comptes de résultats.

Ce texte a été conçu pour être utilisé comme un livre de consultation, intéressant à avoir à portée de main, dans la mesure où il ne fait qu'introduire les thèmes, mais apporte des solutions qui, même si elles ne sont pas simples, sont présentées clairement.

Au CAR/PP et à la Fondation Forum Environnemental, nous sommes satisfaits d'avoir atteint l'objectif que nous nous étions fixé et nous sommes convaincus de son utilité comme outil de travail pour les gestionnaires engagés dans le développement durable autour de la Méditerranée.

Carles Mendieta

*Directeur de la Fondation  
Forum Environnemental*

Virginia Alzina

*Directrice du Centre d'activités régionales pour la  
production propre*



# 1. POLITIQUE D'ENTREPRISE, GESTION DE LA CONNAISSANCE ET GESTION DURABLE

## 1.1. INTRODUCTION

Ce chapitre traite principalement des implications nées de la définition de politiques d'entreprise liées à l'apparition du développement durable, élément de plus en plus déterminant dans le contexte de l'entreprise.

Dans un premier temps, seront précisés les changements dans le comportement des entreprises, issus de l'intégration du développement durable dans les missions, les objectifs et les stratégies.

La connaissance est un défi et une nécessité afin de proposer des réponses adaptées. Les implications au niveau de la connaissance et de sa gestion, basées sur le facteur environnemental, partie intégrante du développement durable, font l'objet des titres deux et trois.

Face aux changements induits par la prise en compte de l'environnement et des responsabilités qui en découlent, l'entreprise peut adopter deux attitudes : elle peut être proactive ou réactive. Les caractéristiques et les comportements déterminants de ces deux attitudes constituent le dernier titre de ce chapitre. Un questionnaire est également inclut afin de définir l'intérêt de l'introduction du développement durable dans le secteur de l'entreprise.

La lecture de ce chapitre devrait permettre de ne plus se poser la question « Est-ce nécessaire ? » et de s'interroger sur le « comment ? », objet du second chapitre[L1].

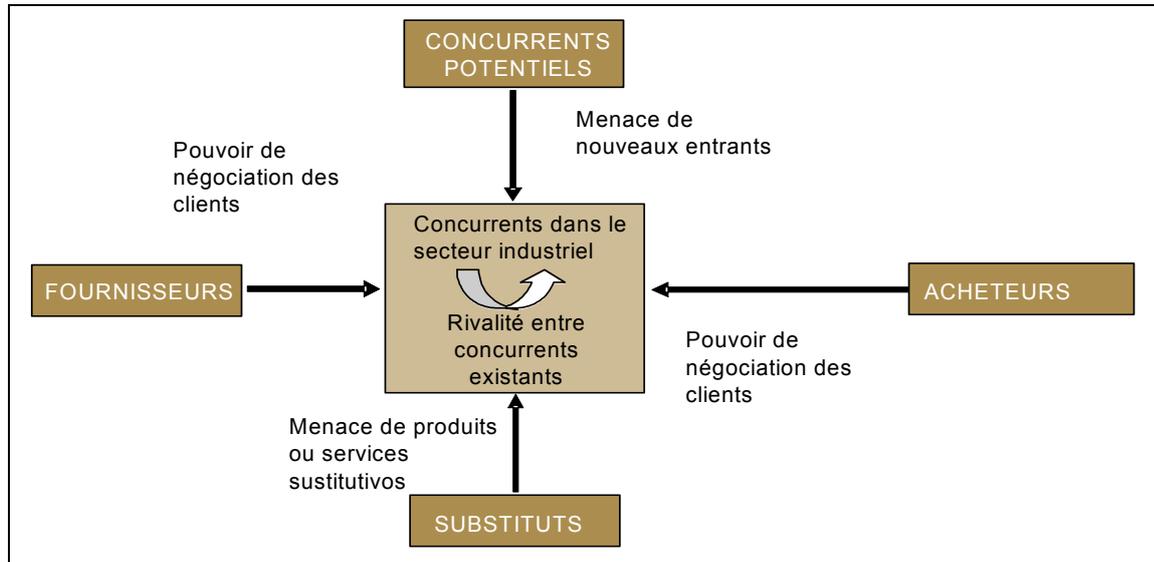
## 1.2. POLITIQUE, OBJECTIFS, STRATÉGIES, GESTION D'ENTREPRISE ET DURABILITÉ

Les manières d'expliquer le fonctionnement d'une entreprise sont multiples et variées. Il est possible de convenir qu'une entreprise est un organisme décideur, qui prend des décisions affectant la société qui l'accueille. Décider, c'est, dans tous les cas, opter ; c'est choisir et donc renoncer à ce que l'on ne choisit pas.

Le comportement de l'entreprise n'est rien d'autre que la somme des décisions prises par celle-ci, observées dans une dimension temporelle suffisamment importante. La compréhension de ces comportements est liée aux objectifs de la personne qui les étudie. Mais l'on peut s'accorder sur deux faits, qui expliquent la plupart des comportements :

- a) L'entreprise tend à créer de la valeur par son comportement. Il s'agit, au minimum, d'une valeur économique reconnue par le marché, qui apprécie ses produits à un prix « de marché » qui doit permettre la continuité de l'entreprise,
- b) L'entreprise est attentive à de nouvelles opportunités du marché et s'avère sensible au changement de comportement de celui-ci ; elle participe fréquemment à la modification des comportements sur le marché lui-même.

Différentes forces sont à l'origine du comportement changeant avec le temps, de l'évolution de ce concept de marché, ou plus exactement de marchés. Comme exemple, le modèle de Porter (stratégie compétitive) est une référence reconnue.



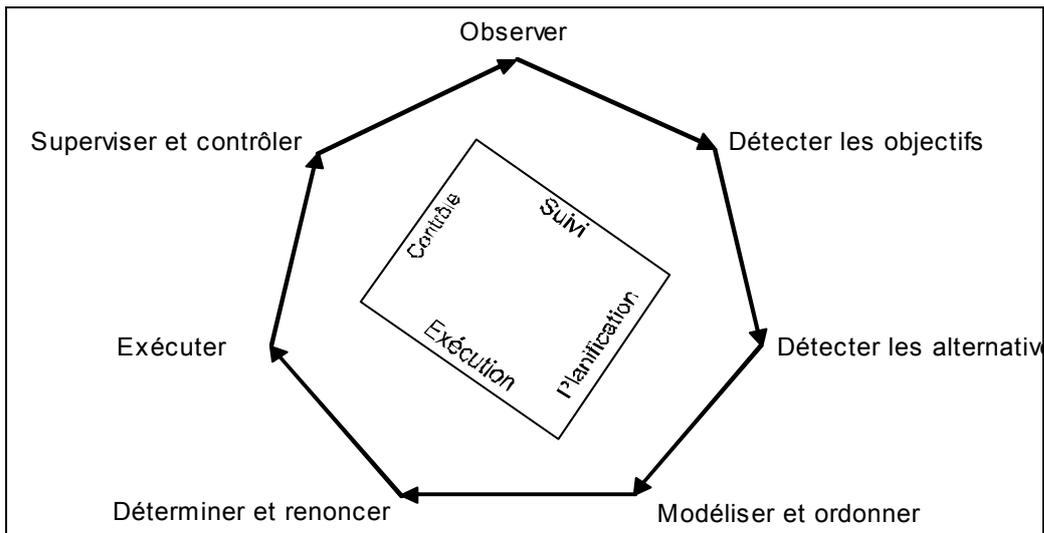
Forces régissant la concurrence dans le secteur industriel. Michael E. Porter

Ce schéma est dynamisé par divers éléments qui conditionnent tous ses acteurs : par exemple certains facteurs démographiques, la rapidité de la croissance technologique, les avancées en matière de santé... Il existe de nombreuses forces qui agissent sur le comportement des agents sociaux et avec lesquelles l'entreprise est en relation, directe ou indirecte.

On ne peut pas oublier l'incidence de la politique économique développée par les États et les groupes de pays sur la dynamique de l'entreprise, comme les effets d'une monnaie européenne, la croissance d'un marché énergétique libéralisé ou l'unification d'infrastructures (ciel unique) entre autres.

La diffusion de connaissances implique la capacité pour l'entreprise de pouvoir entrer en relation avec le monde entier, ou presque. Le fameux phénomène de mondialisation en est une bonne illustration. On entend par « économie globale », une économie où les activités stratégiques dominantes fonctionnent comme une unité à l'échelle planétaire, en temps réel. De même, il s'agit d'une économie basée sur l'information (connaissance), où l'accroissement de la productivité ne dépend pas uniquement de l'augmentation quantitative des facteurs de production mais aussi de l'application de connaissances et d'informations à la gestion, à la production et à la distribution des processus comme des produits.

Le mécanisme d'adaptation de l'entreprise est détectable à travers son propre processus d'action : elle planifie, exécute et contrôle. Elle décide quelles actions il faut mener à bien dans un avenir plus ou moins proche, elle les mène à bien en accord avec la technologie et la structure de l'entreprise et, périodiquement, elle vérifie les résultats de son action par rapport aux résultats prévus. Elle réalise leur suivi et leur contrôle.



Ainsi, on peut facilement déduire un anneau temporel du processus de décision : planification – exécution – suivi – contrôle. Cette dernière fonction permettra une modification de la décision initiale ou une nouvelle prise de décisions. Il ne s'agit pas, dans ce cas, de réaliser une classification des décisions qui sont prises dans une entreprise (importance, répétition, répercussion...). On s'accordera sur le fait que les décisions ne sont pas une manifestation isolée, bien au contraire : elles répondent à un intérêt commun, elles sont organisées. D'une certaine façon, on peut dire qu'elles font partie d'une stratégie qui, elle-même, a été l'objet d'une décision.

Les différentes stratégies représentent des moyens pour atteindre des objectifs, des valeurs déterminées de variables que la direction de l'entreprise considère adéquats. Les objectifs sont pluriels et de nature diverse ; on peut parler d'objectifs d'image, de rentabilité ou de formation, entre autres.

Le choix de ces objectifs découle également d'une décision prise par l'organe compétent de l'entreprise. La séquence de ces objectifs met en relief la politique suivie par l'entreprise, qu'il s'agisse d'une politique de leadership, de suivi, ou d'innovation constante, par exemple.

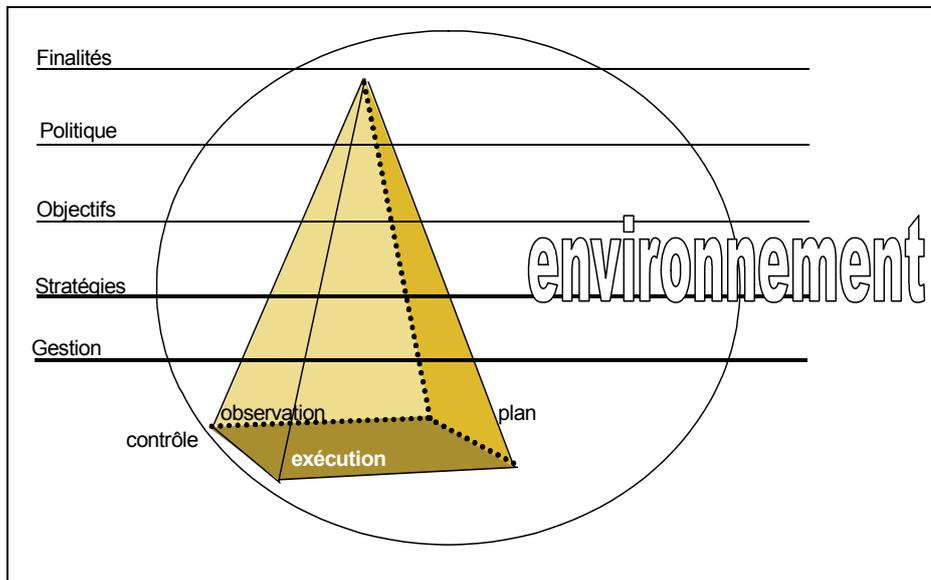
Une politique désigne la manière de réussir à développer la finalité de l'existence de l'entreprise, la notion que ses associés en ont et qui est souvent manifestée à travers deux documents publics : la finalité de l'entreprise (mission) et le code de comportement.

La finalité de l'entreprise est la manifestation de sa raison d'être, l'expression de son noyau d'affaires et la forme qui caractérise toute son activité. Elle désigne souvent la mission de l'entreprise en termes d'activité. Il convient de ne pas la confondre avec le terme « vision de l'entreprise », qui est centré sur une analyse de la perception dont celle-ci dispose quant à la situation des variables du contexte ou de l'environnement dans lequel elle se situe.

Dans l'ordre, du plus générique au plus concret, on trouve :

- Vision du monde dans lequel se situe l'entreprise.
- Finalité de l'entreprise : ce qu'elle prétend apporter.
- Politique : manière par laquelle elle pense y procéder, selon quel style.
- Objectifs : ce qu'elle propose de faire.
- Stratégies : déterminent les actions qui rendent possible l'accomplissement des objectifs.
- Gestion : manière de mener à bien les actions de façon efficace.

Bien entendu, tout ce processus structuré n'est pas une bulle isolée de l'extérieur. En fait, c'est plutôt le contraire : il est lié à la société dans laquelle se trouve l'entreprise, qui évolue, modifie les comportements et conditionne la validité et l'effectivité des actions de l'entreprise.



Source propre

La réponse de l'entreprise aux changements de l'environnement n'est autre que l'étude des implications de ceux-ci sur sa finalité, sa politique, ses objectifs et ses stratégies. On peut avancer que la durabilité est un facteur qui a modifié et qui modifie la vision de l'entreprise et, simultanément, remet en question ses finalités. Parmi les forces les plus actives de l'évolution de l'environnement, on compte les politiques économiques menées à bien par les États et les organismes plurinationaux.

Les politiques économiques du dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle ont été conçues dans un environnement de croissance, situé dans un cadre dans lequel la variable environnementale n'avait pas sa place ou constituait un facteur exogène avec une limite conditionnée par le développement technologique. Ainsi, on peut observer des exemples de situations où le gaspillage de ressources est si fréquent que la sensation de vivre dans une culture de l'excès s'est étendue, tout au moins dans une grande partie du monde occidental (on peut consulter le document « Late lessons from early warnings : the precautionary principle 1896-2000 » dans *Leçons tardives d'avertissements précoces : le principe de prudence, 1896-2000*, de l'Agence Européenne pour l'Environnement).

L'adoption de critères majoritairement économiques dans les politiques gouvernementales conduit à une situation où l'on peut ressentir des problèmes évidents d'ajustement, que l'on peut regrouper en trois catégories :

- a) Efficacité. Toutes les composantes n'étant pas évaluées (il manque le facteur environnemental), l'évaluation des produits et des services conduit à une consommation démesurée de certains éléments, en particulier des éléments non renouvelables.
- b) Équité. La distribution de biens ne soutient pas la proportionnalité entre les différentes régions de la planète ni, selon toute probabilité, entre les différentes générations. Il existe de nombreuses études sur la relation Nord – Sud. La recherche de mesures visant à bénéficier des impacts découlant de cette politique de concentration n'a rien d'étrange. Prenons par exemple l'indicateur « trace écologique » afin d'essayer de mettre en évidence, au niveau quantitatif, l'inconsistance du modèle de croissance asymétrique.

Il s'agit d'une situation qui n'est pas socialement durable, du fait de la proximité du point de rupture des tensions sociales créées par l'inégalité croissante entre pays.

- c) Prise de conscience du fait que le modèle de croissance doit prendre en compte des variables qualitatives.

Croître sans mesure peut devenir un phénomène de perte de qualité de vie. L'émission actuelle de substances excède la capacité d'assimilation, de charge, du système physique de la planète.

Parmi les agents sociaux (éléments décideurs de l'environnement) ou les gouvernements, les syndicats et les consommateurs, entre autres, on peut souligner un changement de perception du thème environnemental qui met en relief trois aspects significatifs :

- a) La notion d' « avoir atteint une limite » dans la capacité de drainage du système environnemental (physique) est de plus en plus présente ;
- b) La conscience d'atteindre des limites dangereuses relatives à la formulation de règles de comportement concernant les habitudes quotidiennes (alimentation, mobilité...) est présente ;
- c) Les préoccupations environnementales concernant de grands impacts sociaux et environnementaux ne sont plus considérées comme les conséquences d'accidents de diverses typologies et deviennent le résultat de comportements habituels d'organismes sociaux (dont les entreprises).

Dans ce contexte, l'entreprise et, en particulier, les petites et moyennes entreprises, doivent affronter une concurrence croissante, stimulée par les avancées dans le domaine de la communication et des transports, et, parallèlement, elles constatent que leurs clients et consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de qualité. Ceci conduit peu à peu à une prise de conscience environnementale et sociale en ce qui concerne leurs produits et leurs actions.

Voilà le défi pour le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Le sentiment d'urgence est de plus en plus présent.

Quoi qu'il en soit, le terme « durabilité » accompagne le terme « croissance » pour qualifier le changement de paradigme relatif au comportement des États et des pays. Il serait étrange d'en déduire que l'entreprise pourrait continuer à fonctionner selon les schémas valables au cours des années quatre-vingt-dix sur cette nouvelle scène de politique économique durable.

Ce changement de modèle n'est pas un fait ponctuel, une décision à prendre pour résoudre le problème. Bien au contraire, en dépit de la nécessité d'un point d'inflexion quant à la tendance de la croissance, il s'agit d'une action continue, d'une recherche permanente et renouvelée du comportement durable.

Il s'agit de tracer une voie vers une situation durable qui incorpore les nouvelles connaissances que l'étude et la recherche environnementale apporteront, sans doute, au cours des prochaines années.

Le processus de durabilité constitue le pas suivant la prise de conscience du facteur environnemental. Ainsi, au départ, on ne considère plus l'environnement comme responsable de l'absorption des déchets et le fournisseur de matières premières et d'énergie mais comme un bien rare, un facteur qui doit être géré avec attention et efficacité et on en vient à considérer l'action du gouvernement comme un moyen d'intégration des facteurs environnementaux, économiques et sociaux dans les finalités et les politiques des agents sociaux.

Le consensus général désigne le rapport Brundtland, de 1987, comme première pierre de cet édifice, même si la cristallisation du terme « développement durable » ne date que de 1992, au cours du Sommet de Rio. Après le Sommet de Rio+5 (1997), les cinquième et sixième Programmes d'action de l'Union européenne en matière d'environnement réaffirment l'engagement de formulation des stratégies de développement durable pour le Sommet de Rio+10 (2002).

On se trouve alors dans une situation dans laquelle l'environnement n'est plus un facteur à considérer isolément.

Le développement durable ratifie l'interdépendance de trois vecteurs : le vecteur économique, le vecteur social et le vecteur environnemental ; trois vecteurs qui doivent être envisagés simultanément et de façon intégrée, ainsi que dans le cadre de l'action de l'entreprise.

Divers travaux, principalement de politique économique et environnementale, ont favorisé l'existence de l'ensemble de « principes » qui inspirent ce concept de durabilité et que nous reproduisons ci-dessous :

Principes du développement durable
1. Environnement : la capacité physique « conductrice » de l'environnement impose des limites à de nombreuses activités humaines et signifie que nous devons réduire notre consommation de ressources. Nous devons vivre entourés de ces ressources, de façon à laisser à nos descendants une planète sur laquelle le maintien de la vie humaine soit possible.
2. Avenir : nous avons le devoir moral d'éviter de compromettre la capacité des générations à parvenir à satisfaire leurs besoins.
3. Qualité de vie : le bien-être humain possède des dimensions sociales, culturelles, morales et spirituelles, ainsi que matérielles.
4. Équité : la richesse, les opportunités et les responsabilités doivent être justement partagées entre les pays et les différents groupes sociaux de chaque pays, en insistant particulièrement sur les besoins et les droits des pauvres et des populations marginalisées.
5. Principe de précaution : s'il existe un doute quant aux effets environnementaux de quelque action ou progrès que ce soit, l'application de ce principe et une prudence d'action s'imposent.
6. Pensée holistique : pour résoudre un problème de durabilité complexe, il est nécessaire de prendre en compte tous les facteurs affectant le problème à la solution. (Vous pouvez consulter : <a href="http://www.gencat.es">www.gencat.es</a> ).

Le terme « durabilité » n'est pas un terme statique, fermé, bien au contraire : il s'agit d'un terme relativement nouveau et très utilisé. Il s'agit d'un concept dont le développement et les implications dans divers domaines de connaissance font l'objet d'un grand nombre de recherches. Cela laisse supposer qu'au fur et à mesure de l'avancée de ces recherches, le terme « durabilité » s'enrichira et que sa portée évoluera.

Il faut signaler le caractère de processus associé au terme. L'état de durabilité peut toujours être amélioré, étant donné le fait que l'équilibre entre les secteurs économique, social et environnemental s'obtient en renonçant à potentialiser au maximum les trois vecteurs. Ce fait est motivé par l'observation de l'incompatibilité entre les principes de chaque secteur. Prenons comme exemple une croissance maximale du secteur économique : elle pourrait comporter un épuisement de ressources physiques qui rendrait non viable la croissance des autres vecteurs et même la croissance économique elle-même.

C'est pourquoi nous parlerons de niveaux de durabilité, relativisés selon des zones, des pays et des situations, de façon semblable à ce que l'on fait pour les niveaux de croissance. Cette indétermination actuelle du terme est appuyée, en partie, par le faible nombre d'expériences contrastées existant. Le processus de recherche initié apportera de nouvelles connaissances qui devront être incorporées aux niveaux concrets de durabilité.

Il faut, par exemple, souligner à quel point les avancées technologiques, informatiques et relatives aux communications permettent l'étude de thèmes géographiques et climatiques depuis une perspective

qui aurait pu paraître bizarre il y a peu de temps. Cette perspective favorise l'apparition de nouveaux concepts et la relecture d'un nombre important de concepts existants.

La richesse de moyens dans l'étude du service météorologique était une chimère au milieu du siècle précédent. L'évolution du service météorologique, la capacité de modélisation, la prévision améliorée et la communication des données en temps réel ou quasiment ([www.inm.es/web/infmet/satel/meteose.html](http://www.inm.es/web/infmet/satel/meteose.html)), à la portée de tous les citoyens (qui doivent, malgré tout, être connectés à Internet), sont une réalité. L'application de techniques, de plus en plus sophistiquées, de prévention de problèmes climatiques propres aux rivages de la Méditerranée et la possibilité croissante de disposer de mesures précises du comportement du facteur physique de notre planète n'a plus rien d'étrange.

Rendre compatible la croissance économique, intimement liée à la technologie et à la communication, et le respect et la protection de l'environnement, tout en menant parallèlement une recherche de l'équilibre avec une qualité de vie digne, équitable et solidaire, constitue, actuellement, le défi du processus de durabilité.

Et, dans ce guide pour l'action, l'entreprise a un rôle particulièrement important.

La durabilité suppose l'intégration, ce qui implique d'appliquer, dans la pratique, un changement radical de la façon traditionnelle de procéder afin de reformuler les stratégies économiques selon une perspective plus ouverte, aussi bien quant à la dimension temporelle considérée que quant aux agents et aux intérêts poursuivis.

Une croissance durable requiert des changements ambitieux, qui produisent des flux commerciaux de capitaux et de technologies plus équitables et mieux synchronisés avec les impératifs environnementaux. Mais la tâche la plus importante est de trouver les moyens d'obtenir les pressions adéquates afin d'arriver à un processus réel et de développer un sentiment d'urgence de la mise en marche de ce processus de développement durable.

Dans un modèle de croissance durable, on maintient l'objectif économique d'affectation efficace des ressources et même, s'il est impossible, de tout laisser entre les mains du calcul économique, il est vrai, malgré tout, que l'on ne peut s'en passer. L'environnement a une valeur même s'il n'a pas de prix de marché.

Il existe trois objectifs de base que l'on peut affecter à la politique économique ayant pour mission de gérer l'environnement de manière efficace :

1. L'optimisation d'une échelle d'utilisation de ressources conséquente avec les capacités de régénération écologique.
2. Une juste distribution des ressources et l'assignation de ressources économiquement efficace.
3. La considération sociale dans les critères d'éthique et d'équité.

On constate que l'affectation efficace incluant des facteurs environnementaux et sociaux ne pourra pas se faire à travers les mécanismes de marché, à moins de pouvoir disposer d'une internalisation de coûts sociaux et environnementaux dans les valeurs qu'utilisent les marchés et les entreprises.

Une force naît, adressée aux entreprises, afin qu'elles internalisent et prennent les coûts environnementaux et sociaux en compte dans leurs décisions et aussi les informations dérivées de ceux-ci. C'est dans cette direction que va la recommandation de la Commission européenne du 30 mai 2001, relative à la reconnaissance, la mesure et la publication des questions environnementales dans les comptes et rapports annuels des entreprises [DOCE (Journal officiel des Communautés européennes) L156/33].

L'affectation efficace par le marché requiert l'internalisation de tous les coûts de production, d'utilisation et d'abandon des produits, y compris les coûts sociaux et environnementaux ainsi que les recettes et bénéfices qui en découlent.

Une fois dépassé le slogan « Qui pollue, paie », dont une lecture possible était « on fixe un prix pour polluer, on paie et... le problème est résolu », la notion de responsabilité environnementale va au-delà. Ayant pour objectif clair de soutenir des actions de prévention plutôt que des actions de réparation, même si elles sont importantes, l'effet environnemental est évidemment favorable aux actions de prévention. La norme de responsabilité environnementale représente clairement cette ligne de pensée.

On identifie une autre force de pression pour que l'entreprise soit, en grande partie, attentive, à ses relations avec l'environnement.

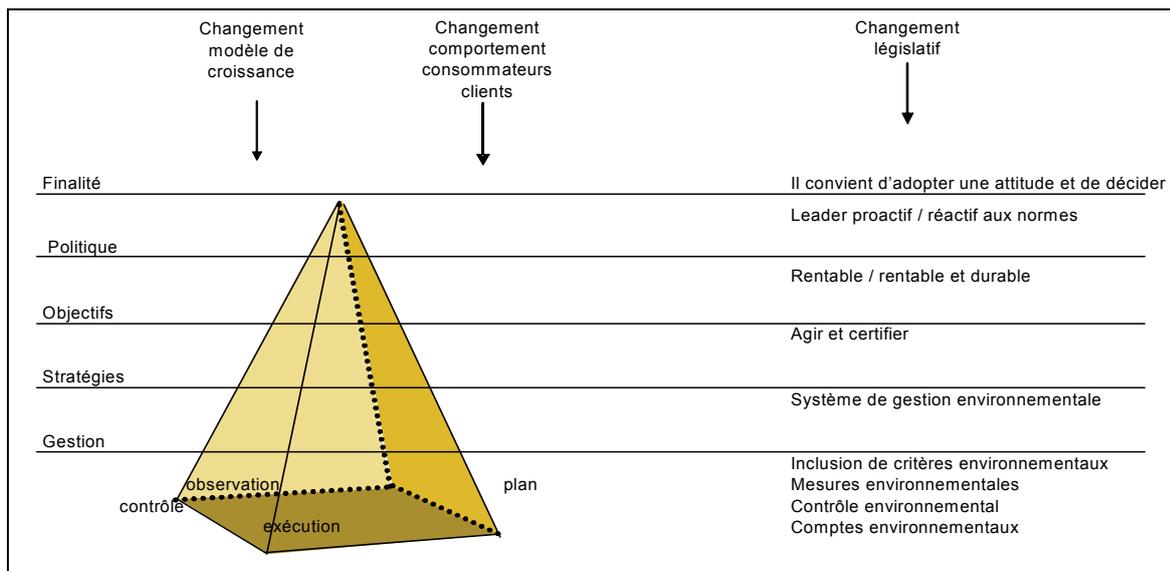
La nécessité de croissance pour atteindre le plein emploi ouvre un nouveau front qui fait référence au dilemme entre le maintien de la croissance et la réduction de la croissance pour des raisons environnementales.

C'est bien là la question : la diminution de la création d'emploi. Sera-t-elle inférieure à l'emploi généré par l'activité des entreprises dérivées du nouveau vecteur environnemental ?

Une nouvelle mission pour l'entreprise : rendre l'emploi environnemental possible.

La prise en compte de paramètres environnementaux engendre de nouveaux besoins humains et produits, d'où la possibilité de parler, en termes économiques, d'un secteur environnemental. Plus les entreprises et les organisations intégreront les variables environnementales à leurs projets, plus le secteur générera d'emplois. Dans cette optique, l'existence de politiques et de stimulants, de la part de l'administration, visant à favoriser et à augmenter les recettes et les opportunités de travail qui découlent de la protection de l'environnement, ne peut pas nous surprendre.

Nous avons souligné le fait que la durabilité implique de développer la compatibilité entre le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, en recherchant un équilibre : c'est l'un des principaux défis des débuts du XXI<sup>e</sup> siècle. L'entreprise n'y est pas étrangère. Cela représente aussi un effort pour les entreprises de ce siècle : trouver la stratégie adéquate, qui crée de la valeur ajoutée, en intégrant l'environnement à la prise de décision. De façon graphique, c'est ce que nous avons résumé sur le schéma suivant :



Source propre

Comme fruit de cette réflexion, on envisage la nécessité d'inclure la variable *durabilité* à tous les niveaux, de haut en bas, depuis la finalité (mission) jusqu'à la gestion quotidienne de l'entreprise.

Cela nous conduit à un objectif global : « inclure la durabilité » comme axe du comportement de l'entreprise.

Cela débouche souvent sur la nécessité d'un système, système de gestion environnementale (dont les initiales en français sont SGE), de façon à permettre de gérer cette durabilité.

Situer l'objectif d' « inclure la durabilité » est une décision qui revient au plus haut niveau de l'entreprise, étant donné qu'elle découle d'une nouvelle vision du monde et de la mission de l'entreprise et que cela implique tous les éléments la constituant.

Nous considérons qu'il ne s'agit pas d'une vision qui comporte une politique additionnelle à suivre, mais bien au contraire : cela implique de prendre en compte un facteur –la durabilité– dans toutes les politiques existantes et dans les nouveaux projets.

On peut comprendre cette situation comme reformulation de l'entreprise selon un code environnemental.

Cela ne veut pas dire que l'entreprise abandonne ses objectifs économiques pour assumer des objectifs environnementaux ; ils ne sont pas incompatibles entre eux. C'est bien de cela qu'il s'agit : sélectionner, à partir de critères économiques, ceux ayant un vecteur environnemental favorable et inclure des variables économiques lors du traitement des choix environnementaux pris par l'entreprise.

L'entreprise devient l'acteur principal de cette recherche de durabilité. Nous pouvons tous constater à quel point l'entreprise possède la capacité d'exercer une influence lors de ses interactions avec le reste des agents qui composent le marché et, d'autre part, qu'elle est obligée d'introduire des critères environnementaux et sociaux afin d'améliorer sa compétitivité par rapport aux autres entreprises concurrentes.

### **1.3. LES APPORTS DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE DANS LA DIRECTION DES ENTREPRISES**

La gestion de la connaissance n'est pas une mode, plus ou moins transcendante. Elle constitue une réflexion sur un facteur suffisamment connu par l'entrepreneur : la connaissance des individus et des organisations. Sans individus, il n'est pas possible de mener à bien les meilleurs projets et ces individus décident en fonction des informations dont elles disposent, élaborées et adaptées de façon adéquate aux politiques et stratégies de l'entreprise.

La gestion de la connaissance insiste sur la distinction entre information et connaissance, elle étudie comment transformer une information en une connaissance applicable. Nous sommes dans un monde où l'information est plus qu'abondante, ce qui donne encore plus d'importance au processus de transformation de l'information en connaissance.

L'action humaine et dynamique de la création de connaissance peut être interprétée, entre autres, comme une activité économique. On peut parler de production de connaissance, de la perspective de ressource économique que possède la connaissance. La connaissance est une ressource utilisée tous les jours par les agents économiques pour prendre tout type de décisions de production, de consommation ou d'investissement. La production de la connaissance est intégrée à l'ensemble de l'action de l'entreprise. Il nous faut signaler le fait que la connaissance n'est pertinente que si elle se manifeste dans l'activité économique de l'entreprise. De cette façon, la connaissance devient une ressource supplémentaire du processus d'activité de l'entreprise.

On peut considérer l'analyse économique de la connaissance comme une ressource, d'importance progressive et non limitée, pour les aspects de production et commercialisation. La connaissance s'est transformée en une marchandise objet de transaction économique et ce savoir est difficile à reproduire. Ainsi, on peut distinguer :

- Les capacités, les habiletés, le talent ou l'adresse qui intègrent la force du travail à l'activité économique.

- La connaissance des agents économiques en ce qui concerne la production.
- La connaissance des travailleurs et de l'entreprise dont dispose le marché.
- Les capacités d'interaction sociale pour connaître en profondeur les caractéristiques d'une activité économique.

Ce point de vue a une répercussion claire sur la façon d'étudier et d'évaluer la valeur du capital humain de l'entreprise.

Le changement de perspective de la connaissance est accompagné de modifications dans la forme de communication, où l'impact des TIC (technologies de l'information et de la communication) est notoire d'un double point de vue :

1. Outil de production de connaissance : les TIC interviennent dans l'amélioration de processus, l'adéquation de la demande et la dématérialisation de l'économie, et peuvent également favoriser le dédoublement entre croissance économique et dégradation environnementale.
2. Outil pour la prise de décision : les TIC permettent de disposer de beaucoup plus d'informations, de les analyser depuis différents points de vue et d'inclure des modèles de calcul complexes, tout cela avec une grande facilité de communication, accompagnée de célérité, qui permet d'obtenir des informations en temps réel. Cela fournit de nouvelles capacités à l'entreprise pour garantir l'exécution de la prise de décisions, avec une plus grande connaissance des facteurs environnementaux.

De cette façon, on identifie des connaissances qui aident à être concurrentiel sur le marché et qui, jusqu'à présent, n'étaient pas valorisées. Elles ont une valeur intrinsèque et une valeur pour l'entreprise tout en générant une plus grande valeur économique dans les projets de l'entreprise.

L'entreprise dispose de ces informations qui se transforment en connaissances. Il existe une pluralité de réponses quant à la manière dont elles peuvent être mesurées et gérées. Ces dernières vont de la simple ignorance, aussi bien en ce qui concerne la mesure qu'en ce qui concerne l'estimation de la valeur, à des comportements où l'actif le plus précieux de l'entreprise est constitué, précisément, par ces connaissances et, par extension, par les individus habiles à utiliser ces connaissances.

Le traitement économique est souvent reflété par les comptes que fournit le système comptable de l'entreprise, tant à l'échelle interne qu'externe. Dans ce domaine, le concept de « connaissance » se transforme en un « actif intangible », compris comme valeur dont l'entreprise dispose et qui n'a pas fait l'objet d'une acquisition (dans ce cas, il aurait une valeur comptable équivalente à la dépense réalisée pour l'acquisition). On peut dire que ces actifs intangibles, souvent connus comme capital intellectuel, résultent de l'intégration des informations et de la connaissance des activités productives de l'organisation et comprend la connaissance explicite générant une valeur économique pour les entreprises.

Les actifs intangibles sont des sources d'avantages compétitifs, selon la terminologie du modèle de Porter, qualité qui les transforme en actifs précieux, difficiles à transférer au marché et relativement difficile à imiter par des concurrents.

#### **1.4. L'ENVIRONNEMENT ET LA DURABILITÉ COMME ÉLÉMENTS DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE**

Le traitement que la comptabilité réserve aux éléments intangibles devient le reflet du traitement qui est réservé aux éléments de l'environnement et se manifeste dans des circonstances claires : ils ne sont pas intégrés aux modèles comptables. Le comptable s'appuie sur un ensemble de motifs :

- a) La plupart des usagers et certains analystes des comptes annuels n'ont pas la formation suffisante pour interpréter correctement ces valeurs. La comptabilité perd alors en clarté.

- b) L'inexistence d'un modèle rigoureux d'évaluation et la carence d'expériences ne permettent pas de les comparer et ni de les vérifier. Ils n'ont pas d'incidence dans les principes comptables en vigueur.
- c) Le manque de préparation des programmes informatiques pour extraire et développer ces valeurs.
- d) La nécessité de préserver la valeur, en maintenant la confidentialité pour éviter que les concurrents ne disposent d'informations mettant en danger la survie de l'entreprise.

Effectivement, il existe une forte corrélation entre les deux thèmes –connaissance et environnement– en ce qui concerne le traitement qu'ils reçoivent de l'analyste financier. La similitude entre le comportement de l'entreprise face aux effets environnementaux de ses produits et de ses processus et le traitement donné à la gestion de la connaissance n'est pas accidentelle. Il s'agit d'une connaissance, d'une valeur qui acquiert une importance croissante pour l'entreprise parallèlement à l'importance qu'elle prend pour le reste des citoyens et des agents économiques. On peut, au minimum, être sûrs qu'un impact environnemental dérivé de l'action de l'entreprise n'implique pas uniquement la connaissance d'une valeur affectant l'environnement. Elle affecte et détériore également l'image et la réputation de l'entreprise, ainsi que son prestige. À notre avis, elle est suffisamment importante pour être mesurée et gérée.

Dans le cadre ci-dessous, inséré dans le cercle des connaissances environnementales, est représentée la connaissance que l'entreprise « standard » du dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle pouvait avoir des relations entre ses activités et le facteur environnemental.

Elle laisse quatre parties hors de la connaissance :

Entreprise et connaissance moyenne

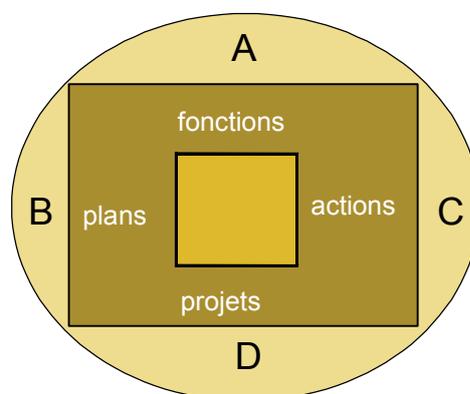


Figure A

- **A** Méconnaissance des impacts du processus de production sur l'environnement.
- **B** Méconnaissance des impacts de l'utilisation d'énergies et de facteurs non renouvelables.
- **C** Méconnaissance des résidus.
- **D** Méconnaissance des bénéfices d'une attitude durable.

La voie vers la durabilité implique, pour l'entreprise, une meilleure connaissance des quatre étapes précédentes et l'application progressive de fonctions, d'actions, de plans et de systèmes de communication et de contrôle jusqu'à atteindre la situation décrite à la figure B, où la connaissance des facteurs environnementaux est intégrée.

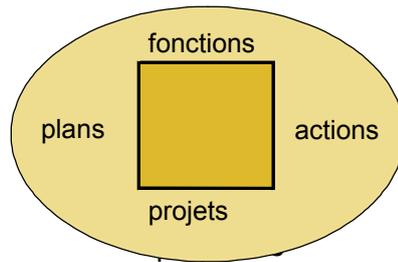


Figure B

Ici, les arêtes ont un autre sens, qui reprend une attitude de l'entreprise au-delà du domaine de la production et de la vente. Nous nous référons aux arêtes I, II, III et IV, qui correspondent à un domaine de responsabilité environnementale plus floue.

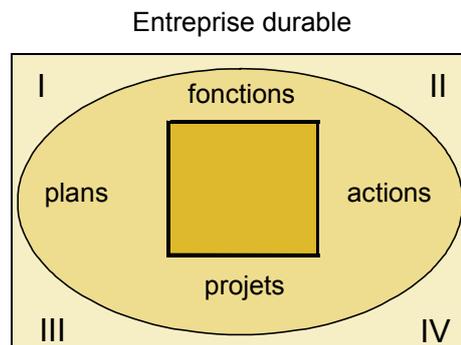


Figure C

Ces arêtes correspondent à des thèmes relativement importants qui sont les :

- I) Impacts environnementaux dans l'utilisation du produit fabriqué et vendu par l'entreprise.
- II) Impacts découlant de la réutilisation des emballages de produit final.
- III) Impacts découlant de la réutilisation du produit.
- IV) Impacts découlant de la substitution du produit (après réutilisation).

C'est-à-dire lorsque le produit devient un rebut et ce dernier un déchet.

Le stade de la connaissance des impacts de l'entreprise et du cycle de vie de ses produits nous permet de réaliser un premier calcul pour évaluer la génération de valeur :

$$D >< (A+B+C).$$

Savoir quelles sont les valeurs de la méconnaissance de l'environnement et, logiquement, les connaître, pourra devenir source de valeur nouvelle pour l'entreprise qui exécute ces décisions qui améliorent le différentiel.

$$D-(A+B+C).$$

En fonction du degré de responsabilité que l'entreprise considère qu'elle doit assumer ou qu'elle se voit obligée à assumer, ce calcul deviendra plus complexe, aura une plus grande portée et ce du fait de la prise en compte des variables de tout le cycle de vie du produit :

$$D >< (A+B+C) +/- (I+II+III+IV).$$

Dans cette expression, les valeurs des concepts représentés en chiffres romains sont le résultat de la comparaison des impacts favorables et des impacts défavorables qui correspondent à chacun des domaines de connaissance précédemment décrits.

Il convient d'indiquer que sur la voie vers la durabilité, cette manière de procéder (qui n'est autre que l'internalisation des coûts environnementaux et également des revenus qui en découlent) passe par plusieurs étapes :

- a) Calcul économique sans considérations environnementales. Celles-ci ne seront pas y commentées.
- b) Calcul tenant compte des impacts découlant du processus de production et de l'élaboration du produit ou du service.

Cette étape s'entend comme une question à minimiser et l'action n'est menée qu'à la fin du processus (*fin du canal*).

- c) Pour des cas plus avancés, la minimisation et la réutilisation sont prises en compte lors du processus de production, en appliquant les meilleures pratiques. On tient compte de la possibilité de rectifier le processus de production pour l'adapter aux variables environnementales (nouvelle conception du processus).
- d) À l'avant-garde (en première ligne) où l'on privilégie l'étude du produit qui est analysé au cours de toute sa vie utile et inutile, pour intégrer dans le design du produit et du processus les éléments qui permettent des impacts moins agressifs ou bénéfiques (éco design).

Le *diamant du développement* ou *éco-compas* est devenu une représentation graphique célèbre de ces six variables et de leur évolution.

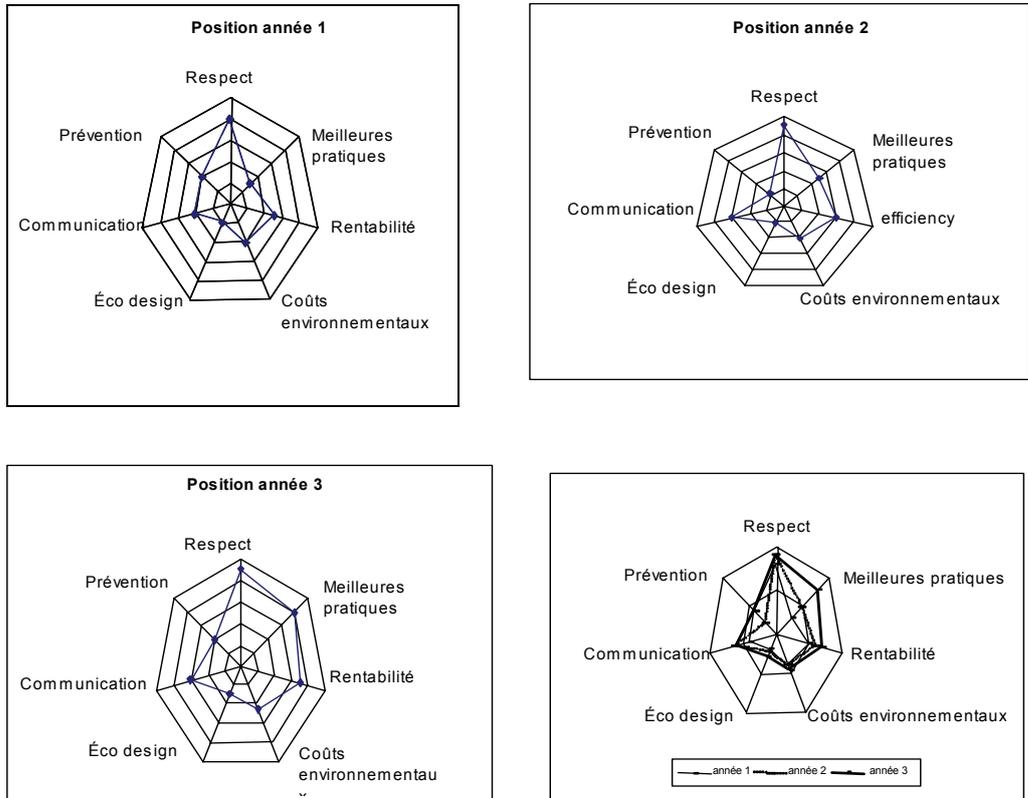
1. Intensité des matériels.
2. Intensité d'utilisation de l'énergie.
3. Ressources dans le transport.
4. Résidus, déversements.
5. Durabilité du service.
6. Contenu en substances toxiques.

Le tableau de valeurs grâce auquel l'entreprise pourra analyser ses progrès dans sa recherche de durabilité peut être reproduit via le même graphique en utilisant les sept variables suivantes :

1. Respect et anticipation des normes.
2. Utilisation de meilleures pratiques.
3. Rentabilité et génération de valeur économique.
4. Introduction des coûts et gains environnementaux dans les calculs économiques de projets.
5. Eco design des produits.
6. Formation et communication environnementales.
7. Mesures de prévention.

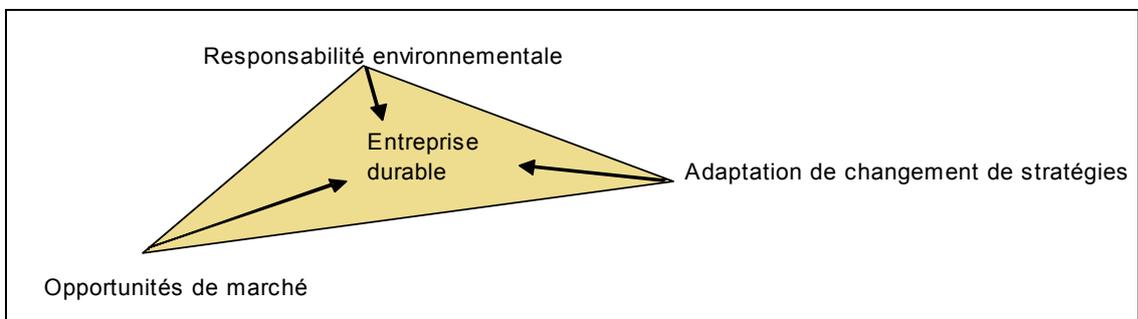
Cette présentation tient compte du fait que le changement de comportement n'est pas nécessairement homogène ni constant dans le temps. Au cours de certaines périodes, des progrès sont faits dans le domaine du vecteur des meilleures pratiques et dans la période suivante, le changement concerne l'éco design des produits, ce qui explique l'utilité du graphique mentionné. Son étude au cours du temps permet de détecter l'orientation des lignes directrices et des politiques de l'entreprise.

Cette expression graphique gagne en caractère opérationnel si l'on considère une série de deux exercices historiques (année 1 et année 2), puis le troisième comme prévision (année 3).



### 1.5. ÉTUDE DE L'OPPORTUNITÉ D'INTÉGRER LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE À LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE. LES COÛTS ET LES GAINS

On identifie plusieurs raisons qui nous conduisent à la nécessité de disposer d'une entreprise durable, c'est-à-dire d'une entreprise au sein de laquelle la durabilité est présente à tous les niveaux. La connaissance des implications d'un environnement différent est une valeur à prendre en compte dans la définition d'objectifs et de défis pour l'entreprise. Une lecture intéressante de ce changement d'environnement fournit à l'entreprise des pistes et des idées d'activités, l'opportunité d'assumer une position de leadership ou de conquérir une position de force. La durabilité devient alors un facteur déclenchant de cette position.



Pour savoir s'il convient de prendre cette décision transcendante (introduire des critères de durabilité), sachant qu'il est difficile de faire marche arrière, il est nécessaire d'évaluer les avantages et les coûts.

Voici les arguments les plus importants du programme d'action de l'UE en matière d'environnement :

*VI. Programme :*

*« (...) Les entreprises doivent augmenter leur rendement écologique, en d'autres termes produire un volume égal ou supérieur de produits en utilisant moins de ressources et en générant moins de résidus, et les modèles de consommation doivent devenir plus durables (...) » (p. 3) ;*

*« (...) des progrès seront faits dans l'application de la législation sur l'environnement dans les États membres. L'intégration de l'environnement dans les politiques économiques et sociales exerçant des pressions environnementales sera intensifiée et approfondie.*

*(...) 2.3. Inciter le marché à agir en faveur de l'environnement. Jusqu'à maintenant, la stratégie appliquée en ce qui concerne les entreprises s'est centré principalement sur la définition de normes et d'objectifs, et sur le contrôle de leur respect » (p. 15) ;*

*« (...) Il est possible d'orienter la demande des marchés et des consommateurs vers des produits et des services qui, du point de vue écologique, sont meilleurs que ceux de leurs concurrents, en se basant sur l'information et l'éducation, et en incluant dans le prix des produits les coûts environnementaux réels, dans la mesure du possible. De cette manière, les entreprises seront incitées à répondre via des initiatives de gestion et d'innovations stimulant la croissance, la rentabilité, la compétitivité et la création d'emploi. De plus, les consommateurs pourront ainsi adopter des styles de vie plus écologiques et prendre des décisions en toute connaissance de cause » (p. 16) ;*

*« Action :*

*Soutenir une application plus large du système communautaire de gestion et de contrôle environnemental (EMAS) et, de plus, élaborer des mesures pour augmenter le pourcentage des entreprises qui publient des rapports rigoureux et vérifiés par des cabinets d'audit indépendants et qui présentent leurs résultats en matière de développement durable et de rendement écologique.*

*(...) Promouvoir l'intégration de la dimension environnementale dans les contrats d'achat, par des orientations, et évaluer cet aspect dans les contrats des institutions communautaires, pour donner l'exemple » (p. 19).*

*« (...) Contribution à une meilleure information auprès du consommateur au sujet des processus et des produits quant à leurs effets sur l'environnement, ce pour quoi il est nécessaire de :*

*– Inciter à l'usage d'étiquettes écologiques permettant aux consommateurs de comparer le comportement environnemental de produits du même type ;*

*– Inciter à la formulation de déclarations fiables par les entreprises elles-mêmes sur le comportement environnemental et éviter des déclarations mensongères ;*

*– Inciter à l'application de critères écologiques dans l'adjudication de contrats, tout en respectant les normes communautaires relatives au marché intérieur et à la concurrence, en proposant des orientations relatives à de meilleures pratiques et en commençant par une vérification de l'adjudication des contrats contenant des critères écologiques au sein des institutions communautaires... ».*

L'existence d'une préoccupation croissante dans la politique économique afin d'assumer des critères et des objectifs durables est réelle. On peut aussi constater que, avec cet effort, on tend à forcer considérablement l'attitude des entreprises afin de les impliquer dans les politiques de croissance et de comportement durable. Le tableau ci-dessus reprend certaines phrases du VI<sup>e</sup> programme qui illustrent cette évolution. On mentionnera, par exemple, que l'on y recommande l'inclusion du respect environnemental dans les contrats de fourniture aux administrations publiques. On peut entrevoir un effet boule de neige dans la recherche de cette qualité, si on l'applique activement dans notre pays.

Connaître la portée de la responsabilité environnementale déterminée par le législateur et la possibilité de réduire le risque grâce à des couvertures externes affecte directement l'entreprise, en tant que centre de risque de sa politique. Mais, à partir de la lecture précédente, on peut entrevoir un élargissement du concept actuel de risque environnemental pour l'entreprise et l'assignation correspondante de responsabilités qu'il comporte. En d'autres termes, l'importance des effets du risque environnemental augmente, ayant des implications qui atteignent le domaine financier, comme par exemple :

- a) L'augmentation des contingences environnementales possibles. Cela suppose plus de dotations ou de coûts en assurances pour couvrir ces domaines de risque plus larges.
- b) Le vieillissement technologique dû à des causes environnementales réduisant la vie utile des installations et des équipements en dessous de la durée de vie technique, lorsque l'effet environnemental est intégré.

Cet effet se traduit par plus de dotations d'amortissement et, par conséquent, par plus de coûts.

- c) Nécessité de nouvelles mesures de correction des impacts. Plus d'investissements.

Elles ont toutes une influence indirecte sur le compte de résultats. Il s'avère donc nécessaire de reformuler l'information financière afin d'« étiqueter » correctement ces concepts et de faire surgir la dimension des coûts environnementaux de manière indépendante.

La responsabilité reconnue légalement pour les dommages provoqués à la nature est une condition nécessaire pour faire en sorte que les agents économiques assument les répercussions négatives sur l'environnement ; répercussions qui peuvent découler de leurs pratiques et de leurs activités. Cette position du législateur prétend mettre l'accent sur l'aspect préventif de l'approche avec des facteurs environnementaux, même si les coûts de prévention sont plus difficiles à déterminer et à quantifier.

Le fait de connaître les coûts de prévention et les possibles coûts de réparation pour dommage, et le fait de les comparer avec la position de risque environnemental de l'entreprise ne constitue pas uniquement un exercice environnemental.

Cette question est souvent présente lors des audits financiers, car son exclusion du résultat de l'entreprise peut supposer une décapitalisation et mettre en danger la gestion à long terme (il s'agit de l'un des principes comptables, dont le respect est vérifié par l'auditeur des comptes).

Le changement de contexte offre des opportunités à l'entreprise. Un développement durable de l'entreprise favorise l'apparition de facteurs de création de valeur qui supposent une amélioration de la gestion interne et externe de l'entreprise, liée à une réduction de coûts à la fois au niveau économique et au niveau environnemental.

Voici, entre autres, trois de ces avantages :

- a) Il fournit une nouvelle image qui favorise un changement de culture et de mentalité ayant des répercussions à tous les niveaux de l'entreprise, et qui est perçue (et aussi diffusée) par les clients et les agents sociaux.
- b) Il devient une politique favorisant une relation plus harmonieuse avec les travailleurs, les clients et les fournisseurs, les entités financières et les administrations.
- c) Il favorise des améliorations technologiques qui tiennent compte d'une meilleure utilisation des ressources.

Disposer de normes pour la durabilité constitue un moteur pour l'innovation et incite les personnes impliquées dans l'entreprise à une participation créative.

Le lecteur peut consulter le chapitre 4 de ce manuel, où ce thème est traité, ainsi que le document n. ° 13 de AECA, *Contabilidad de gestión ambiental (Comptabilité de gestion environnementale)*.

### Opportunités d'amélioration

Sans le moindre doute, l'adoption d'améliorations environnementales a souvent été perçue comme une extension des pratiques de l'entreprise en matière de contrôle de qualité. Si l'entreprise a réussi à adopter et à appliquer des techniques de qualité et de prévention des accidents, elle sera également capable d'aborder le défi d'intégrer des variables de durabilité avec le même succès.

Lorsque l'entreprise introduit des politiques d'amélioration continue de la qualité et des coûts du processus de production, le fait d'évaluer l'intérêt des investissements dans le domaine de la prévention environnementale, au lieu de se limiter à y répondre en terme de réparation lorsque les dommages se sont déjà produits, constitue un pas en avant vers la réduction de coûts et vers l'accès à des niveaux supérieurs de qualité. De cette manière, une politique de durabilité à tous les niveaux peut être considérée comme une extension du programme de qualité, même si cet aspect va au-delà du cadre interne de la production de l'entreprise.

La prise en compte de variables en termes de durabilité suppose l'intégration des préoccupations environnementales dans le reste des politiques de l'entreprise, ce qui implique le déploiement d'un groupe d'indicateurs nécessaires à la mesure et à l'expression du comportement de l'entreprise dans ce domaine, de manière similaire à la demande de plus d'informations nécessaires à la gestion de la connaissance ou de la qualité.

Une amélioration du rendement environnemental ne va pas à l'encontre de la croissance de l'entreprise, bien au contraire. L'objectif « facteur quatre »<sup>1</sup> a une origine économique évidente : produire le double en consommant la moitié. La mesure de cet effort pour produire un volume identique ou supérieur de produits, en utilisant moins de ressources et en générant moins de résidus, nous pousse à rechercher de nouvelles connaissances, à prendre de nouvelles mesures souvent connues comme éco-efficaces pour évaluer les progrès obtenus dans le processus de cette recherche de durabilité de l'entreprise. Obtenir ces informations constitue tout un défi pour le système d'information de l'entreprise.

Nous avons abordé jusqu'à maintenant certaines caractéristiques de l'environnement qui, du fait de leur évolution, incitent l'entreprise à inclure le concept de durabilité dans son comportement et comment il peut devenir une source de compétitivité.

Il est à présent temps de s'interroger sur l'implication que cela suppose concrètement pour notre entreprise. Il s'agit ici d'un exercice d'évaluation des coûts et des avantages et nous le réaliserons à partir d'un questionnaire dans lequel nous présentons plusieurs éléments qui permettent d'articuler la réflexion du lecteur intéressé afin d'évaluer ensuite le niveau d'importance qu'il lui réserve.

---

<sup>1</sup> FACTEUR QUATRE : Méthode visant à produire deux fois plus avec la moitié des ressources.

Voici le questionnaire :

Questionnaire : EST-CE NÉCESSAIRE ?

	Niveau d'affectation					
	Faible			Fort		
1. L'entreprise connaît les normes environnementales qu'elle doit appliquer aux processus et aux produits.	0	1	2	3	4	5
2. L'entreprise respecte les normes environnementales qu'elle doit appliquer aux processus et aux produits.	0	1	2	3	4	5
3. L'entreprise reçoit des réclamations concernant le comportement environnemental du processus ou de l'utilisation des produits.	0	1	2	3	4	5
4. L'activité de l'entreprise dépend de contrats passés avec des administrations publiques.	0	1	2	3	4	5
5. Les produits de l'entreprise ont des effets environnementaux sévères.	0	1	2	3	4	5
6. L'activité de l'entreprise a connu des accidents avec des répercussions environnementales significatives.	0	1	2	3	4	5
7. Les dispositions légales limitent les possibilités techniques de l'exploitation.	0	1	2	3	4	5
8. L'exploitation produit des quantités considérables de résidus.	0	1	2	3	4	5
9. L'exploitation utilise et produit des résidus dangereux.	0	1	2	3	4	5
10. Le processus de production a des effets environnementaux sévères.	0	1	2	3	4	5
11. Le processus de production dépend significativement de ressources naturelles.	0	1	2	3	4	5
12. L'entreprise peut garantir la réutilisation maximale de ses résidus.	0	1	2	3	4	5
13. Le processus de production suit des schémas d'amélioration de la qualité.	0	1	2	3	4	5
14. Il existe une couverture suffisante pour la réparation des dommages en cas d'accident environnemental.	0	1	2	3	4	5
15. Elle vend à des entreprises titulaires de certification environnementale de façon significative.	0	1	2	3	4	5

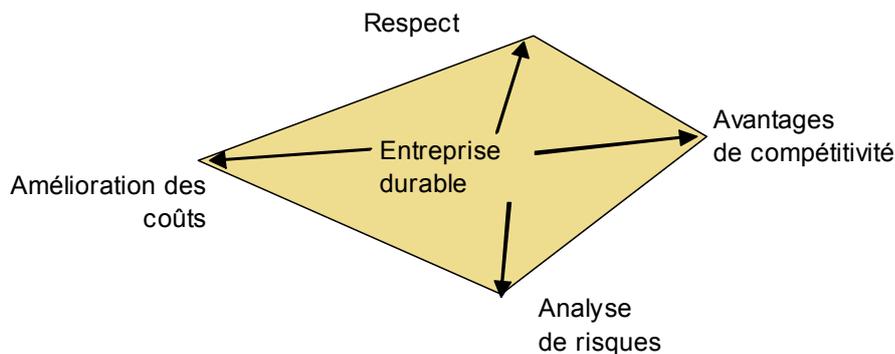
L'évaluation sera conduite en fonction du critère suivant :

<p>Faible (0) : ne constitue aucun problème pour l'entreprise, les ressources nécessaires pour traiter le sujet existent.</p> <p>Fort (5) : constitue un facteur de risque pour la survie de l'entreprise à moyen terme ; aspect peu étudié ou faisant l'objet de ressources insuffisantes.</p>
---

Même si nous étudierons cet aspect plus en profondeur dans le chapitre deux, nous pouvons recommander ici une étude sérieuse du comportement environnemental de l'entreprise si le score obtenu est supérieur à 30 points. La connaissance que l'entreprise obtiendra à travers cette étude lui permettra, sans aucun doute, de réduire le risque et les coûts, ce qui amortira le coût nécessaire pour obtenir l'information.

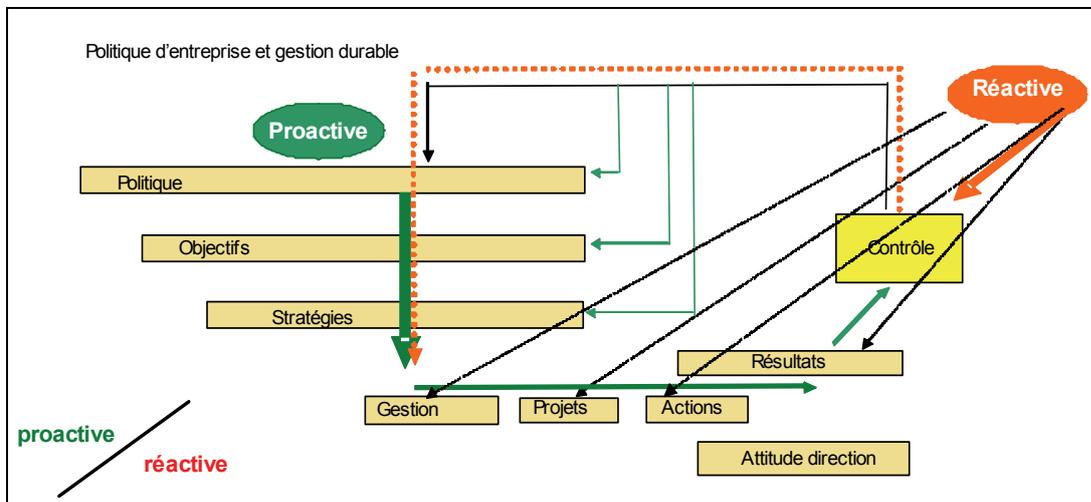
Les politiques de développement durable supposent pour l'entreprise un changement dans l'environnement où elle se trouve, entraînant alors toute une série de conséquences :

- La transformation de la structure de compétitivité lors de l'inclusion de nouveaux éléments à la structure de coûts (les coûts environnementaux et sociaux).
- La modification des demandes des clients et des fournisseurs dès que de nouveaux critères d'évaluation sont introduits. Cela rend les clients et les fournisseurs plus sensibles aux comportements environnementaux.
- L'impulsion de la modification des systèmes de production et d'innovations technologiques qui prennent en compte la réduction des polluants et l'économie de ressources, en particulier, les ressources non renouvelables.
- L'internalisation de ces coûts par les entreprises. Elle offre de nouvelles opportunités d'affaires et constitue un défi en termes de compétitivité.



On parle des attitudes face à la situation de changement. On considère deux positions extrêmes, que l'on nomme respectivement proactive et réactive.

Dans les grandes lignes, ces deux comportements diffèrent en ce qui concerne l'identité de l'agent prenant l'initiative d'inclure la durabilité comme axe de l'action de l'entreprise. L'attitude proactive réserve cette initiative à l'entreprise alors que l'attitude réactive conçoit l'inclusion de ces aspects comme une réponse à des obligations imposées par le législateur. Ainsi, on peut analyser le processus et les implications schématisées dans le graphique suivant :



Source propre

L'attitude proactive va au-delà de l'application des normes ; elle assume, au plus haut niveau, la décision de considérer le processus de durabilité dans tous les domaines.

L'organe de gestion le plus haut placé définit les lignes de la politique environnementale et les communique afin que l'entreprise puisse les intégrer dans les objectifs et les stratégies et, en définitive, dans toutes les actions menées selon des critères économiques, techniques, sociaux et environnementaux. Il est certain que de cette intégration de nouvelles valeurs découlent de nouveaux projets ou des réformes des projets existants, qui deviennent des actions de l'entreprise, dont on connaît les résultats et dont l'adéquation aux objectifs préalablement assignés est contrôlée par comparaison et ce, à travers les fonctions de suivi et de contrôle propres à toute activité d'entreprise.

Cette inclusion de la durabilité se fait à un rythme défini par l'entreprise et suit l'ordre logique depuis le cadre plus général jusqu'au domaine plus concret. Le personnel de direction mènera à bien ce processus en définissant le rythme temporel et la cadence des actions (recherche d'informations, formation de techniciens, qualification des travailleurs, etc.).

Le processus n'est pas exempt de difficultés. La connaissance et l'application de nouvelles considérations, l'étude du cycle de vie du produit, l'intégration de politiques spécifiques durables peuvent déboucher sur des situations de contradiction, et non de complémentarité, et il faudra donc faire des choix. Ainsi, ce processus exige de disposer de suffisamment de temps et de faire des investissements en intangibles et en connaissance, éléments qui peuvent devenir significatifs.

À l'inverse, la direction de ce processus n'existe pas dans la position de l'attitude réactive.

Dans ce cas, on ne prend pas en compte le thème environnemental jusqu'à ce que les normes le rendent obligatoire, jusqu'à ce que la norme existe et qu'il y a eu apport des moyens pour la faire respecter. Jusqu'à ce moment là, le thème n'est pas pris en compte.

L'attitude réactive prend en compte les problèmes de durabilité en tant que problèmes techniques. La direction s'engage uniquement dans des décisions budgétaires et dans le cadre de situations d'urgence, souvent suite à des accidents ayant des impacts environnementaux, où l'aspect environnemental et la durabilité ne constituent plus un effet collatéral mais deviennent un problème.

Renoncer à l'initiative et la laisser aux mains du législateur n'offre pas de garantie pour deux aspects relativement importants, qui sont les suivants :

- a) Il n'est pas garanti que l'entreprise dispose de suffisamment de temps pour mettre en place les conditions imposées. Elle rencontrera probablement également des difficultés pour obtenir les ressources suffisantes.
- b) Il n'existe aucune garantie sur le fait que l'action réactive permette de respecter le schéma logique de direction générale exposé en toute activité. Il est plus que probable que la modification légale affecte les conditions, les stratégies ou les actions, sans aucun rapport avec les politiques. Autrement dit, il n'y a pas de raison pour que cela suive une logique d'entreprise, ce qui suppose une plus grande difficulté pour l'entreprise présentant une attitude réactive.

Si la considération temporelle des deux attitudes ne constitue pas une raison suffisante, nous pouvons évaluer ce que représentent ces deux attitudes en termes économiques :

P : Perte de revenus et coûts nécessaires pour s'adapter à la norme au moment de l'apparition de cette dernière, y compris coût de restitution si l'action résulte d'un fait accidentel.

C : Coût d'action préventive. Il comprend les coûts de définition, de mise en application de politiques de prévention au sens large du terme (mesures afin d'éviter le fait, mesures pour en réduire l'impact, mesures pour agir et réparer l'impact).

G : Coût que supposé par un concurrent pour atteindre notre niveau de qualité et signification en termes de durabilité. Ce coût comprend l'effet d'image de notre entreprise et la répercussion de cet effet d'image sur notre chiffre d'affaires.

La différence entre les valeurs « P » et « C » reprend l'effet d'anticipation aux normes, caractéristique de l'entreprise avec des attitudes proactives.

La différence entre les valeurs « G » et « C » quantifie l'effet de l'avantage compétitif par rapport à nos concurrents.

Il est clair que la lecture de ce chapitre suggère la nécessité d'intégrer la variable de durabilité pour améliorer la capacité de l'entreprise à générer de la valeur (y compris valeur économique).

Il est possible que l'entreprise doive prendre la décision d'initier le processus au moment opportun.

Nous sommes aidés par le sentiment d'urgence relatif aux thèmes de responsabilité environnementale, de même que par la facilité que représente le fait de diriger nous-mêmes le processus. Il est nécessaire de donner une réponse claire : **commençons**.

La préoccupation suivante est : comment procéder ? C'est ce dont traite le chapitre suivant.



## 2. LE PROCESSUS D'INCORPORATION DE LA DURABILITÉ À LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

### 2.1. INTRODUCTION

La société modifie les règles de référence au cours de son action et elle se fixe comme objectif de maîtriser son comportement en assurant un développement durable. Le comportement de l'entreprise est affecté par ce changement dans le sens de la croissance.

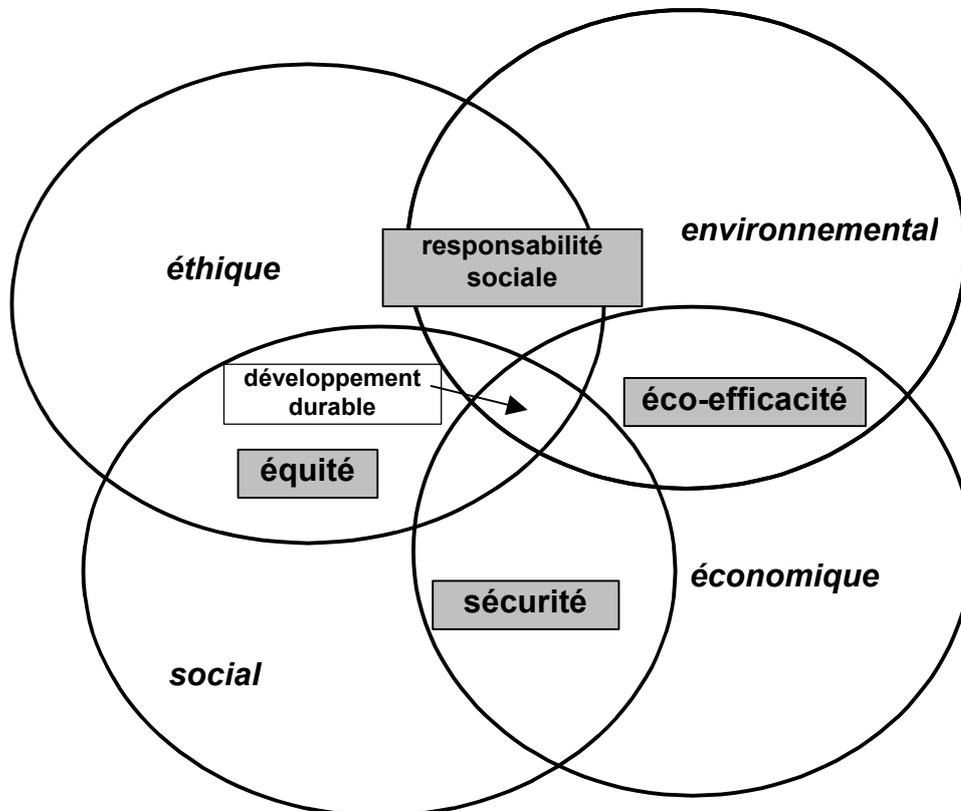
En termes généraux, le développement durable désigne la manière d'agir d'une génération afin de ne pas compromettre l'action des générations futures, même s'il s'agit d'une expression peu concrète, difficile à traduire à des niveaux plus opérationnels. Pour la politique économique, elle suppose la prise en compte de trois aspects (économique, social et environnemental), qui interagissent mutuellement à égalité de conditions. Pour la grande entreprise qui possède un poids important dans la définition de politiques économiques, cela suppose une quadruple intégration : l'action économique, l'action sociale et l'action environnementale avec un comportement éthique et responsable auprès des différentes collectivités sociales, interlocuteurs sociaux ou *stakeholders* (parties prenantes).

Ce comportement éthique est mis en relief par la manifestation des deux points suivants :

1. L'importance que consacre l'entreprise à expliquer son comportement. Les thèmes d'image et de création d'opinion suite au comportement de l'entreprise sont pris en compte. Il convient d'indiquer qu'une étroite relation peut être détectée entre les thèmes d'image et d'opinion et l'évolution de la cotation en bourse de l'entreprise.
2. L'évolution des organisations d'entreprises et des centres de recherche dans l'élaboration de codes de valeurs, d'éthique d'entreprise et de bonne conduite. Prenons le cas du code de gouvernance d'entreprise durable élaboré par l'IESE, la Fundación Entorno (Fondation Environnement) et PricewaterhouseCoopers ([www.foroempresasostenible.org](http://www.foroempresasostenible.org)).

Ce code est présenté comme contribution à la Charte de la Terre (Johannesburg, 2002) afin de développer un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Il répond donc à différentes pressions de la société, de l'environnement de la grande entreprise malgré son approche tournée vers « toutes les entreprises espagnoles, y compris les filiales d'entreprises multinationales, quels que soit leur secteur, leurs dimensions ou leurs circonstances ».

Il est vrai que, pour de nombreuses entreprises, il s'agit d'un succès à terme d'un long cheminement où l'aspect environnemental fait partie de la stratégie de l'entreprise à long terme. Cet aspect lointain s'oppose avec le caractère immédiat des effets des intersections de ces thèmes : responsabilité sociale, équité, éco-efficacité et sécurité.



## 2.2. MOTIFS ET DIFFICULTÉS À PRENDRE EN COMPTE POUR LA PROPOSITION D'ENVIRONNEMENTALISER L'ENTREPRISE. LES COÛTS ET LES GAINS

On a vu, dans le premier chapitre, de quelle manière l'évolution de l'environnement tend vers une pression sur l'entreprise (de tout type) pour modifier son attitude, disons conventionnelle, pour tenter de profiter de la poussée innovatrice de l'entrepreneur vers une société en voie de croissance durable. En définitive, le succès de l'entreprise se mesure aussi selon un point de vue environnemental sans que cela ne réduise la nécessité d'une action économique solide. Quoi qu'il en soit, on s'oriente vers des objectifs de responsabilité croissante.

L'analyse des changements définit le chemin à parcourir et oriente la réponse de l'entreprise. Vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle, la conjonction des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'évolution vers la mondialisation, entre autres, ont rendu possible trois changements intéressants dans la projection du chemin à parcourir :

- Amélioration de la rapidité et de la portée des activités en rapport avec le monde de l'entreprise, et en particulier, en relation avec l'entreprise et l'environnement. De nouvelles formes de communication et d'organisation des leaders d'opinions apparaissent ; la communication est globale et transparente, avec une prédominance claire de l'image. Les crises provoquées par des accidents environnementaux surgissent de manière immédiate.

On assiste à des crises de confiance et de crédibilité.

- Croissance de l'efficacité juridique car elle dispose de normes plus perfectionnées qui s'appliquent à des cadres géographiques plus larges. De nouveaux aspects apparaissent,

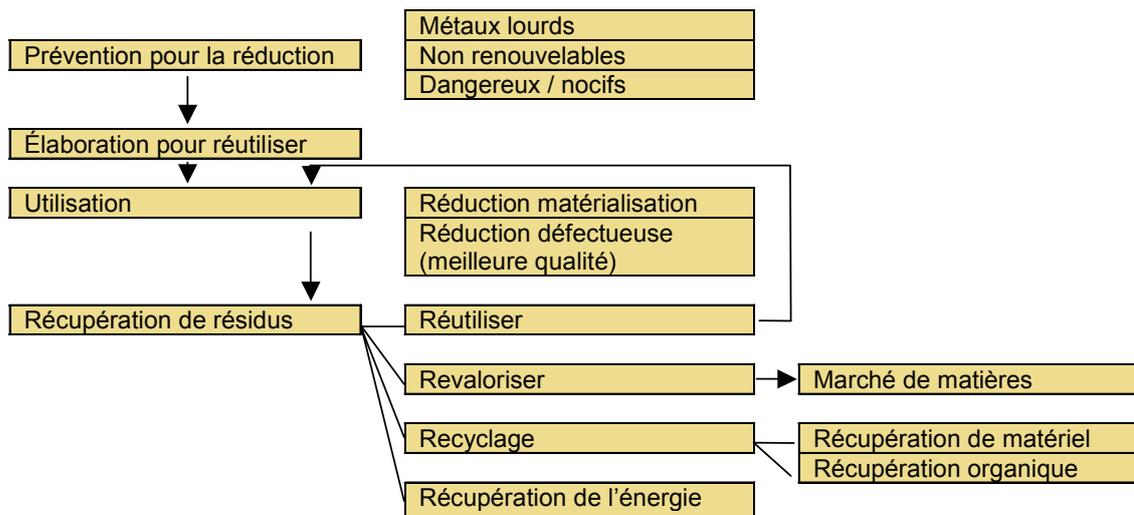
comme l'extension de la responsabilité à la chaîne d'approvisionnement (en amont) et au comportement des distributeurs et des clients dans le cadre de l'utilisation du produit et de ses emballages (en aval).

- c) Augmentation de la demande d'information concernant le comportement environnemental du produit, composition et impact sur le milieu physique et aussi, de façon de plus en plus intense, la forme de production et les implications environnementales du processus de production et de distribution du produit. On sait déjà que, ne pas informer, c'est laisser la porte (ou le portail sur Internet) ouverte, à travers laquelle d'autres vont divulguer des informations à notre place.

L'action que l'on attend de l'entreprise est plus complexe. Les concepts de réutilisation, de revalorisation et de réduction à l'origine (dématérialisation), les trois R, prennent de plus en plus d'importance. Ils impliquent une réélaboration complète de l'activité de l'entreprise. Dans le cas des emballages, les pressions exercées ont supposé le développement et l'application de diverses normes UNE et ceci pour répondre à deux objectifs : tout d'abord, harmoniser l'identification et la terminologie de la description de l'activité de l'entreprise, et ensuite, et c'est tout aussi important, établir un mécanisme de défense permettant à l'entreprise d'expliquer que la nécessité de certification naît avec une grande force.

L'activité productive de l'entreprise est modifiée du fait de l'inclusion du traitement de récipients et emballages (dont les initiales en espagnol sont E+E) et des résidus industriels (RI).

Les termes revalorisation, recyclage, limitation en contenu de métaux lourds et substances nocives, système d'information, résidus et emballages acquièrent de l'importance.



#### Phases d'intervention sur la vie du produit dans l'entreprise

Il faut garder à l'esprit que l'aspect de responsabilité concernant les emballages repose sur l'entreprise. L'entreprise est responsable des emballages et des récipients qu'elle met sur le marché pour accompagner ses produits. Même dans le cas où elle n'est pas productrice (entreprise commerciale importatrice) elle ne se libère pas de cette responsabilité. Si tout cela est vrai pour les emballages, qu'en est-il du produit ?

Laissons de côté les considérations de type général avec lesquelles on peut être d'accord et, très probablement, argumenter avec de nouveaux éléments, pour passer à une analyse plus concrète et plus proche.

Plus proche sur deux aspects : perception et singularité.

*Perception* dans le sens où, même si l'aspect des actions environnementales est décrit en termes de croissance, de stratégie et d'avenir et qu'il s'agit, finalement, d'un problème à long terme qui se noie souvent du fait d'actions à réponse immédiate, nous devons être conscients que l'avenir commence maintenant pour tous.

Où suis-je ? Où sont mes concurrents actuels ? Ces questions sont très souvent à l'origine du processus de recherche de durabilité.

*Singularité.* Tout le thème de la durabilité et du respect de l'environnement est sûrement très intéressant pour les entreprises à caractère mondial et dotées d'une grande influence mais, pourquoi moi ? Que fait la petite entreprise quant à la durabilité ?

- Prévention pour la réduction.
- Élaboration pour la réutilisation.
- Utilisation.
- Récupération de résidus.
- Marché de matières.
- Récupération de matériel.
- Récupération organique.
- Réutilisation.
- Revalorisation.
- Recyclage.
- Récupération d'énergie.
- Métaux lourds.
- Non renouvelables.
- Dangereux / nocifs.
- Réduction de la matérialisation.
- Réduction de produits défectueux (meilleure qualité).

Il est inutile de dire que la position des auteurs implique une grande implication de la petite entreprise comme moyen véhiculaire d'une stratégie de développement durable, mais, et nous en sommes aussi convaincus, comme moyen en vue de la survie, à moyen et probablement à court terme, de la petite entreprise en elle-même.

Pour éviter une vérification empirique et le coût qu'elle peut supposer (la disparition de l'entreprise), utilisons un bloc de quatre arguments qui motivent l'intérêt d'adopter des valeurs de durabilité au sein de la petite entreprise (l'ordre de présentation de ces arguments ne correspond pas à leur ordre d'importance).

- a) La responsabilité pour dommage environnemental est proportionnelle au dommage provoqué et non à la dimension de l'entreprise. La petite dimension ne sert pas non plus de circonstance atténuante.
- b) Le lancement, dans notre pays d'entreprises tenant compte de la durabilité est un fait tangible. L'élaboration et la diffusion d'un « code de gouvernance d'entreprise durable » ont été menées à bien. On peut penser que ces entreprises pionnières ne voudront pas être les seules à assumer les coûts (et les avantages) que cela suppose. Le processus que l'on peut distinguer présente de grandes ressemblances avec le chemin suivi relatif au contrôle de la qualité (standard de l'achat vert).

- c) Si l'on analyse le processus de durabilité que peut initier une entreprise, on constate rapidement et de manière évidente, que la voie à suivre passe inévitablement par l'extension du respect de variables de durabilité à la chaîne d'approvisionnement, en amont, ainsi qu'auprès d'entreprises du cycle de production ; c'est-à-dire, les distributeurs, la maintenance, les utilisateurs et les récupérateurs, etc. (en aval).

Que pensent mes clients à ce sujet ?

- d) L'administration, du fait de la proximité de certains aspects qui lui sont propres, comme l'aménagement du territoire, est en avance sur la majorité des entreprises dans la définition, l'étude et l'élaboration d'actions visant à garantir la durabilité (agendas 21, plans d'actions...).

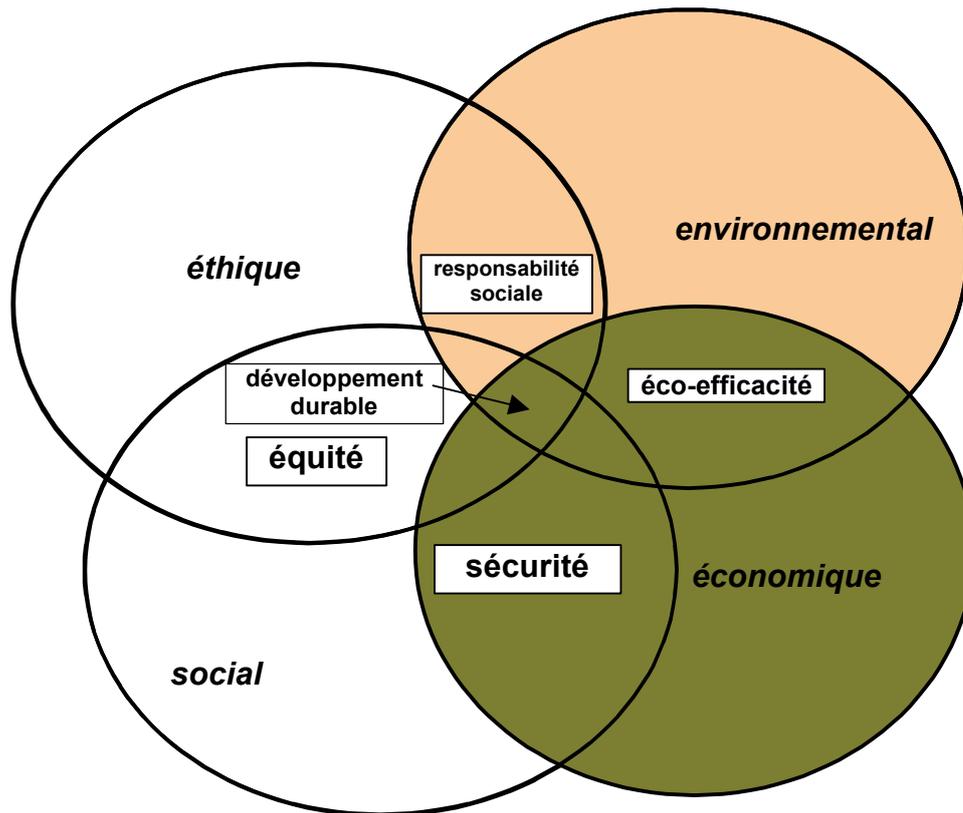
Son comportement et son influence sont doubles. D'une part, comme émettrice de normes et, de l'autre, comme réceptrice (cliente) de produits et services.

Comment évolue le nombre de points reconnus pour le comportement environnemental de l'entreprise dans le cadre de la reconnaissance de celle-ci en tant que fournisseur habilité pour des projets ou des administrations publiques ?

Il s'agit, sans le moindre doute, d'un aspect à surveiller de près et d'un bon indicateur de l'augmentation de la perception environnementale par la société.

Les réponses à ces questions nous conduisent à parler des impacts financiers de l'aspect environnemental. Comment y échapper dans l'interrelation des aspects qui interviennent tous dans la durabilité : l'aspect économique, l'aspect environnemental, l'aspect social et l'aspect éthique ?

Centrons-nous sur l'aspect environnemental. Son influence ne fait plus l'ombre d'un doute, tout du moins dans une perspective réactive. L'influence admet différents niveaux de perception par l'entreprise ou par le secteur et un intérêt de plus en plus grand pour le thème environnemental se manifeste, parallèlement à l'évolution de la stratégie économique, aussi bien de la part des administrations que des entreprises.



Le secteur touristique est un véritable symbole de cette évolution. Nous sommes passés d'une période d'ignorance du facteur environnemental à une époque où il est considéré comme un facteur stratégique dans la politique de l'entreprise.

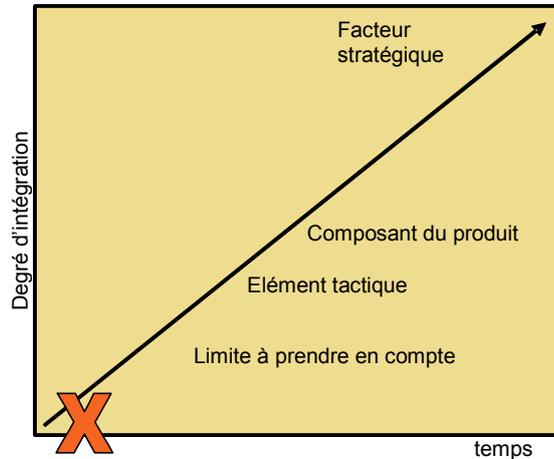
Concrétisons davantage : le facteur environnemental était inexistant dans les années soixante, lorsque la croissance (nombre de touristes) constituait le paramètre phare et quasiment le seul. Quelques décennies plus tard, l'environnement est considéré comme un élément limitatif de la croissance (il n'y a plus de place) ; par conséquent, l'impact environnemental est considéré comme une restriction dans le cadre de la politique de l'entreprise et de l'administration (problèmes de demandes ponctuelles d'approvisionnement en eau, qualité des plages, infrastructures d'accès...). L'entreprise comme les administrations tiennent compte de cet aspect dans leurs politiques. Le cas du paradigme de Calvià à la base de la planification en termes de développement durable (Agenda 21) en est un bon exemple. L'entreprise touristique répond de façon proactive, elle intègre l'environnement à son produit, elle vend de l'environnement, du tourisme rural, du tourisme vert, etc.

Des entreprises naissent du fait de cette préoccupation de la société. De plus, le secteur touristique n'est pas un cas isolé.

L'évolution des comportements donne lieu à l'établissement de quatre étapes, en tenant compte de deux facteurs : le temps et le degré d'intériorisation des aspects environnementaux dans l'entreprise. Les étapes sont :

- a) Considérer la notion d'environnement comme une limite à prendre en compte dans les activités.
- b) Élément à prendre en compte sur le plan tactique, intégré à la production (génération d'émissions, effluents...).
- c) Composant de l'activité ou du produit (association de facteurs environnementaux au produit ou au service commercialisé).

- d) Facteur stratégique de l'entreprise (intégration de ce dernier dans toutes les politiques de l'entreprise).



Souvent, à la base ou au début de cette ligne ascendante d'implication dans l'entreprise, se trouve un accident, une situation de crise dans laquelle le facteur environnemental, le système physique démontre ses limites de manière évidente. La question suivante vient donc à l'esprit : faut-il attendre l'accident pour lancer le processus d'implication environnementale ?

Comme on peut facilement s'en rendre compte, toutes les entreprises n'agissent pas dans la même optique ni avec la même intensité. Les réponses de l'entreprise face à l'évolution présentent deux typologies bien opposées : réponses anticipatives (proactives) et réponses défensives (réactives).

L'attitude défensive a tendance à présenter un plus grand nombre de facteurs de coûts, en espérant que les autres concurrents connaîtront le même impact afin de transférer de la sorte l'augmentation de coût sur le produit.

Forcée par les normes, l'entreprise agit pour réduire l'impact et engage des investissements pour se mettre en conformité. Elle agit de manière partielle et toujours en fonction du caractère plus ou moins pertinent, le cas échéant, de la norme qui a tendance à appliquer une vision plus globale. On constate également que, dans la plupart des cas, aucune norme n'indique la marche à suivre pour résoudre les problèmes avec l'environnement.

Attitude défensive		
Style	Perception du problème	Résultat
Situe l'action dans le cadre du respect de la législation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action sur le résultat de l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux investissements.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologie de fin de filière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour arriver au niveau d'exigence.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Récupération de dommages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de marges commerciales.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de risque par sanction.</li> </ul>

Cependant, l'attitude peut être bien différente, L'entreprise peut présenter une prédisposition d'anticipation, de prévention, afin d'aller au-delà des minimums légaux, via la prévision de normes plus strictes et plus avancées du point de vue technologique. Elle peut comprendre l'intérêt de construire une barrière, un différentiel stratégique, lui permettant d'améliorer son comportement économique.

L'entreprise qui considère le facteur environnemental comme source de différenciation adopte des mesures en faveur de l'innovation ; elle intègre les aspects environnementaux dans le cadre de ses positions et de ses politiques.

Elle agit avec les meilleures technologies de respect de l'environnement, elle obtient une meilleure rentabilité des ressources et des positions difficiles à mesurer, intangibles, qui ont des répercussions économiques de manière indirecte. Nous nous référons ici à des éléments intangibles tels qu'une image d'entreprise durable, des rapports harmonieux avec les fournisseurs et le personnel, une meilleure communication et l'implication d'agents sociaux.

Attitude anticipative		
Style	Perception du problème	Résultat
Anticipation des impacts et problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En plus d'agir avec succès, elle met l'accent sur des actions préventives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Image de prestige et de respect environnemental.</li> </ul>
Également, anticipation de normes. Intégrer l'environnement aux politiques de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle établit des canaux de communication des activités environnementales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantages compétitifs.</li> <li>Accès à de nouveaux marchés.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle apporte un changement de culture à toute l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration technologique.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle implique toutes les parties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts de gestion environnementale.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéfices d'action environnementale.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation en harmonie avec des interlocuteurs sociaux.</li> </ul>

Il s'agit de l'action environnementale de l'entreprise, qui ne se contente plus que de réagir lorsque le dommage s'est produit. La nécessité d'intégrer les aspects environnementaux dans la gestion de l'entreprise oblige à considérer l'environnement comme un facteur de production ou comme un élément à prendre en compte dans le cadre de l'impact négatif dont il peut être l'objet. L'environnement devient un élément à part entière de la planification stratégique de l'entreprise, de la structure organisationnelle et des opérations de l'entreprise.

La considération anticipative, caractéristique de la forme proactive, progresse considérablement. Les entreprises ayant adopté une politique et une gestion environnementale sont de plus en plus nombreuses. Elles adoptent diverses normes ISO, EMAS et d'autres outils qui favorisent l'intégration à d'autres systèmes de gestion, permettant de prendre des décisions conjointes, la mise en marche des flux environnementaux et de mener à bien leur suivi. De même, elles ont pris d'autres décisions ayant trait aux mesures précédentes, comme la réduction des frais d'exploitation ou l'amélioration des niveaux de sécurité et de qualité de la production.

Comment agir en termes d'anticipation ?

Il faut commencer par amorcer une réflexion qui conduise à l'évaluation de l'intérêt d'un processus qui n'est pas facile et sur lequel il est encore plus laborieux à revenir, une fois lancé. Il faut s'impliquer dans l'adoption d'engagements, agir en conséquence et expliquer le changement d'attitude, les avancées et reculs correspondants à nos interlocuteurs qui, il faut bien le dire, sont de plus en plus nombreux et variés, au fur et à mesure qu'il devient plus difficile de les déterminer (voir le chapitre 4).

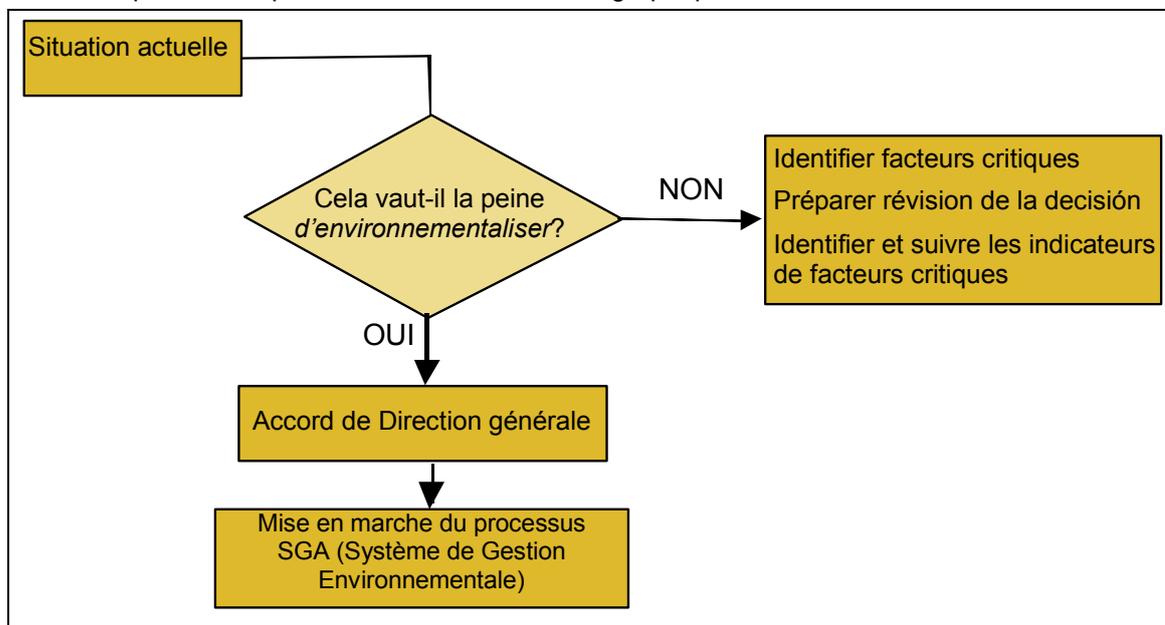
L'attitude d'anticipation conduit à prendre des décisions d'engagement, dont les plus importantes sont les suivantes :

- Établissement d'un code éthique de responsabilités environnementales de l'organisation, partagées et accordées de façon participative.
- Adoption d'engagements personnels réalistes, pouvant être assumés et pouvant être atteints.
- Établissement de priorités environnementales.
- Établissement d'un système de gestion environnementale intégré à d'autres systèmes de gestion d'entreprise. Fixation d'indicateurs de suivi.
- Établissement du plan de formation et de prise de conscience de toute l'entreprise.
- Introduction de systèmes d'information, de formation et de collaboration environnementaux continus.
- Amélioration continue de la gestion environnementale.

Cette inclusion de l'environnement dans l'activité quotidienne de l'entreprise n'est pas exempte de difficultés. Dans un premier temps, indiquons qu'il est difficile de prendre une décision. L'engagement environnemental peut tirer parti d'un retard, mais une fois lancé, il est difficile de faire marche arrière. Quatre dangers peuvent conduire à un échec du diagnostic de cette décision. Il convient de les garder à l'esprit :

- Les intérêts à court terme peuvent prévaloir sur l'orientation à long terme.
- L'absence de vision percevant clairement les conséquences du fait de continuer à mener à bien des pratiques non durables.
- L'absence de possibilités d'action dérivée d'intérêts particuliers.
- La difficulté à aborder les problèmes distributifs et d'équité.

La décision qui doit être prise est schématisée sur le graphique suivant :



L'entrepreneur envisage la nécessité de lancer le processus d'incorporation de variables environnementales à la politique de l'entreprise, à tous les niveaux, selon des termes proches de l'expression « environnementaliser l'entreprise ». Si le résultat de la décision est négatif, il est utile d'identifier les facteurs ou les motifs à l'origine de cette décision, en prévoyant une redéfinition du thème dans le futur.

Il peut également être très judicieux d'identifier les variables qui échappent au contrôle de l'entreprise (variables de l'environnement) et qui ont des répercussions sur la décision. Après les avoir identifiées, ces variables sont associées à des indicateurs, pour lesquels on étudie la mise en place d'un système de suivi, de façon à ce qu'un changement qui les affecte et qui pourrait influencer la décision soit détecté et communiqué à temps à l'entrepreneur, pour prendre la décision stratégique ultérieurement.

Si l'entrepreneur décide d'agir, le lancement du processus est une décision prise au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise. Le processus d'*environnementalisation* est un processus qui engage toute la structure et qui exige d'être soutenu depuis les plus hauts niveaux de direction.

La mise en pratique de ce processus suppose l'implantation d'un système de gestion environnemental qui fera l'objet du paragraphe suivant. Alors, arrive le moment d'étudier les avantages et les inconvénients de cette décision : le début du chemin à parcourir. À cet effet, nous énumérerons les facteurs déterminants de l'attitude de l'entreprise et leurs conséquences au niveau des comptes d'exploitation économique, le cas échéant.

Le fait d'explicitier cette relation repose simplement sur la définition des rapports entre deux domaines mais il ne doit en aucun cas être compris comme une dépendance de l'un par rapport à l'autre, et encore moins, comme une dépendance de l'aspect environnemental par rapport au calcul économique.

Les actions d'*environnementalisation* qui ont été menées à bien par diverses entreprises ont permis d'obtenir des effets sur plusieurs valeurs de l'entreprise que l'on divise en cinq groupes :

- Économie.
- Position du marché et opportunités d'affaires.
- Qualité du produit.
- Sécurité.
- Image et autres éléments intangibles.

Ces valeurs sont présentées de la moins tangible à la plus tangible. Elles sont présentées dans un tableau plus détaillé ci-dessous afin que le lecteur puisse apprécier la possibilité d'appliquer ces concepts à sa propre situation.

Impacts économique financiers de la gestion environnementale			
Valeurs	Actions	Répercussion sur les comptes de résultats	
		Coûts	Gains
Économie.	Réduction en origine. Dématérialisation		Moindre consommation de matières. Moins de coûts de gestion. Moindre volume de stock à financer.
	Réutilisation.	Vie utile plus courte d'équipements antérieurs.	Moindre consommation.
	Minimisation de résidus.	Nouveaux investissements en équipements.	Moins de coûts de gestion de résidus. Économie à la consommation.
Position sur le marché et opportunités d'affaires.	Recycler pour obtenir de nouvelles matières.	Coûts de formation.	Nouveaux marchés. Nouvelles recettes.
	Nouvelles utilités du rebut.	Coûts de gestion environnementale.	Moindre coût de résidus
			Moins de consommations. Moins d'impacts (restitution).
Qualité du produit.	Nouvelles technologies.	Substitution de matières.	Accès à des marchés plus exigeants.
			Augmentation de prix.
			Développement de nouvelles technologies.
Sécurité.	Changement de la mentalité de toute l'organisation.	Coûts d'habilitation	Diminution des accidents.
			Réduction de risques dans l'utilisation du produit.
			Meilleure productivité.
			Réduction de primes de risque.
			Réduction de taux d'intérêts.
			Accès à des fonds de financement éthiques.
Image et autres éléments intangibles.		Résistance aux changements.	Amélioration de l'image.
		Frais de la communication environnementale.	Vision de l'entreprise à long terme.
			Relation harmonieuse avec les interlocuteurs sociaux.

L'initiative revient au lecteur.

Il serait sûrement positif de pouvoir apporter une réponse à ces questions au cours du processus de prises de décisions.

Dans ce schéma élargi de la question « Convient-il ou non d'environnementaliser ? », nous constatons que la décision affirmative suppose d'établir deux cercles de qualité ou d'amélioration continue dont l'origine repose sur la déclaration d'engagement environnemental de l'entreprise (voir paragraphe 2.3).

D'un côté, cette déclaration débouche sur l'établissement d'une planification environnementale (définition de la politique environnementale, fixation d'objectifs et élaboration de programmes d'action) qui s'applique à toute l'organisation, et prend part à l'activité quotidienne de l'entreprise. De même, elle est mesurée à l'aide des indicateurs correspondants et le taux d'objectif atteint (écarts) par rapport à la planification initiale est évalué. Ce processus fait l'objet de révisions et permet de suivre la planification de la période suivante.

De plus, l'audit du système permet d'évaluer la communication des données par le biais des mémoires environnementaux (qui deviendront des mémoires de durabilité) s'adressant à la société pour qu'elle en prenne connaissance. Il sera positif que l'entreprise sache comment son action dans le domaine environnemental est perçue, afin de modifier, si nécessaire, sa déclaration d'engagement environnemental.

Il nous semble que le besoin de gérer les variables environnementales du processus d'activité de l'entreprise est alors plus une question de temps qu'une question de volonté de l'entreprise. Cette gestion est indispensable.

Le fait de passer de la question « **Convient-il d'environnementaliser ?** » à « **Quand incorporer des aspects environnementaux et des aspects sociaux à la gestion de l'entreprise ?** » est une question de temps et d'attitude (proactive ou réactive). Il est recommandable de connaître les étapes de ce long chemin vers la durabilité, en relation avec les aspects sur lesquels nous envisageons, à présent, de considérer des variables environnementales dans la politique de l'entreprise. C'est de ce sujet que traite le paragraphe suivant.

### 2.3. LA DÉCLARATION DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

La déclaration de l'engagement environnemental présente deux aspects : le résultat de l'étude de la situation actuelle de l'entreprise avec des valeurs et des pratiques environnementales et le point de départ d'un système de gestion environnementale.

Le paragraphe précédent présente une liste des coûts et des utilités à considérer lors de la décision de prendre ou non en compte le facteur environnemental dans la politique de l'entreprise, en plus d'un ensemble de questions relatives à la situation environnementale de l'entreprise. Au terme de ces réflexions, l'entrepreneur qui décide d'inclure l'aspect environnemental à la stratégie de l'entreprise entame une étape d'élaboration de deux documents extrêmement importants : l'engagement environnemental et la politique environnementale.

L'efficacité et l'efficience de l'entreprise se mesurent toujours sur la base des résultats concrets, directement en rapport avec les objectifs et les indicateurs de compétitivité et de productivité et c'est la gestion de ces activités qui nous permet de superviser et de contrôler ces valeurs. L'entreprise dispose d'un système de gestion orienté dans ce sens, ainsi que d'un système d'information lui permettant d'établir des renseignements utiles pour sa gestion ainsi que pour la diffusion des progrès et de la situation de l'entreprise auprès des publics intéressés par la gestion de l'entreprise. Telle est la signification des mémoires et des comptes annuels de l'entreprise (obligatoirement déposés auprès du Registre du commerce).

L'intégration de valeurs environnementales dans l'évaluation des activités de l'entreprise requiert d'intégrer ces valeurs dans le système de gestion et d'information interne et externe, éléments qui

composent le système de gestion environnementale. Il est également nécessaire de fixer la portée de la finalité, car, à la différence de l'aspect financier où la finalité de « générer de la valeur » est indiscutable, les finalités environnementales de l'entreprise ne sont absolument pas aussi définies et acceptées ; d'où la nécessité de disposer d'une référence à laquelle on pourra comparer les décisions de l'entreprise.

Cette référence repose sur l'engagement environnemental, matérialisé dans un document pensé pour être diffusé et illustrer le niveau de prise en considération du domaine environnemental par l'entreprise.

Il convient de souligner séparément deux aspects : le besoin de s'engager sur le plan environnemental et de diffuser cet engagement et, parallèlement, l'intérêt de le certifier.

L'avantage de disposer de ce document est étroitement lié à la manière d'appréhender la gestion de l'entreprise. Même s'il est vrai que ce qui ne peut être mesuré ne peut pas être obtenu, nous pouvons dire également que, pour atteindre un objectif, il est nécessaire de le définir et de le faire connaître au sein de l'organisation. Son intérêt ne peut être discuté et nous analyserons plus en avant l'utilité de procéder à la certification du processus.

Une gestion intégrée ne permet pas seulement de superviser et de contrôler, mais également d'améliorer les objectifs fixés. La gestion environnementale n'est pas un système isolé des autres, bien au contraire : plus l'intégration de la gestion est grande, plus les résultats sont visibles, en tenant compte du fait qu'une meilleure efficacité et efficience s'obtiennent avec le concours des individus, le processus d'intégration débouchant alors sur la gestion des trois domaines du développement durable (environnemental, social et économique).

Le point de départ de l'application d'une politique environnementale et, par conséquent, un système de gestion environnementale (SGA) dans l'entreprise, repose sur l'obtention de l'engagement de la direction en ce qui concerne la volonté d'établir une politique environnementale.

Cet engagement comprend trois aspects :

1. Le respect des normes environnementales.
2. La prévention de l'impact environnemental susceptible d'être entraîné par ses activités, produits et services.
3. La mise en marche d'un processus d'amélioration continue dans le domaine environnemental.

L'acceptation de l'engagement par la direction permet une réflexion à partir de trois questions :

- a) **Pourquoi ?** L'acceptation d'une conscience de valeurs éthiques et l'adoption de critères durables au même titre que l'établissement d'une ligne claire concernant la portée de la responsabilité environnementale de l'entreprise.
- b) **Pourquoi pas ?** Si l'analyse de la situation actuelle par rapport aux gains et coûts que suppose une attitude environnementale conduit à la mise en marche d'un système de gestion environnementale permettant d'obtenir des positions d'éco-efficacité et une valeur supérieure pour l'entreprise.

Si elle respecte l'environnement, elle est aussi souvent rentable au niveau comptable des bénéficiaires. Elle sera toujours rentable en termes de résultat environnemental de l'activité de l'entreprise.

L'adoption de politiques tournées vers la durabilité permet d'adopter des outils de gestion d'entreprise qui supposent une amélioration de sa gestion interne et externe, d'où une réduction des coûts, à la fois économiques et environnementaux. Un exemple évident en est l'économie d'achat grâce à la dématérialisation, ou à la réduction du risque d'accidents du fait de l'utilisation du produit. Même si ces deux cas présentent des difficultés très différentes en ce qui concerne leur qualification et l'identification de leurs causes.

c) **Pour qui ?** Deux **domaines** : externe et interne.

Le domaine **externe**, tourné vers tous les éléments qui exercent une pression sur le comportement de l'entreprise.

L'engagement environnemental est une réponse de l'entreprise aux pressions de :

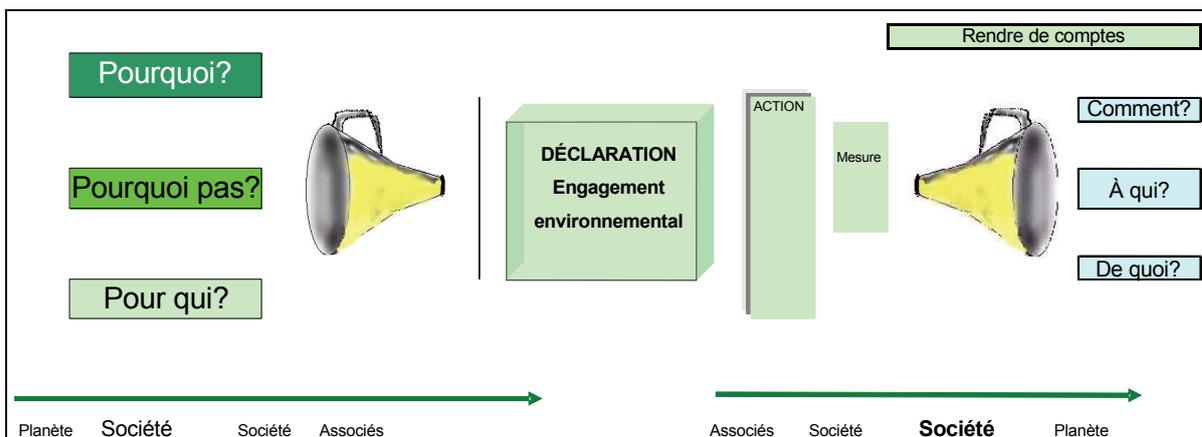
- i) L'administration. L'adoption de directives conduit à une législation plus stricte et plus restrictive, ayant des exigences de plus en plus fortes, tant en termes de sanctions qu'en termes de responsabilités (extension de responsabilité à l'utilisation du produit et à l'emballage).
- ii) Des entreprises avec lesquelles elle a des rapports (clients, fournisseurs) qui sont, parallèlement, engagées dans des programmes de durabilité. L'obtention des succès relatifs à un meilleur comportement environnemental (et durable) passe obligatoirement par un travail conjoint avec les fournisseurs, les distributeurs et les clients qui doivent appliquer à leur tour des programmes et des actions à sensibilité environnementale.
- iii) Des consommateurs. La prise de conscience des clients et des consommateurs, qui suppose la manipulation d'un nombre toujours plus grand d'informations sur le comportement environnemental du produit et sur les conditions de fabrication et de traitement des résidus.
- iv) Des travailleurs, pour lesquels les mesures d'environnementalisation et de sécurité vont de pair avec la notion de qualité de vie.
- v) Des agents financiers. La réduction des risques environnementaux est une source de valeur pour les actionnaires et la prise en compte de l'environnement, souvent certifiée, est la clé de l'accès à des formes de financement de fonds éthiques ou de fonds verts.
- vi) La concurrence. L'établissement de technologies respectueuses et l'obtention de produits respectueux deviennent une barrière concurrentielle pour l'entreprise et les concurrents en sont conscients.

Le domaine **interne**, tourné vers la gestion. Il est nécessaire de définir une référence miroir pour l'approche des problèmes courants, de la même façon qu'il est nécessaire d'en établir une pour les décisions stratégiques.

Cette même référence est constituée de l'engagement environnemental et des définitions de politiques environnementales qui en découlent.

En résumé, il résulte de ces éléments que l'engagement environnemental de l'entreprise constitue la base de la définition de ses politiques et la référence que l'entreprise offre à la société sur la position qu'elle adopte face aux attentes des groupes sociaux et qu'elle diffuse et proclame, à ce titre.

L'engagement environnemental devient le point central de référence de la communication environnementale de l'entreprise.

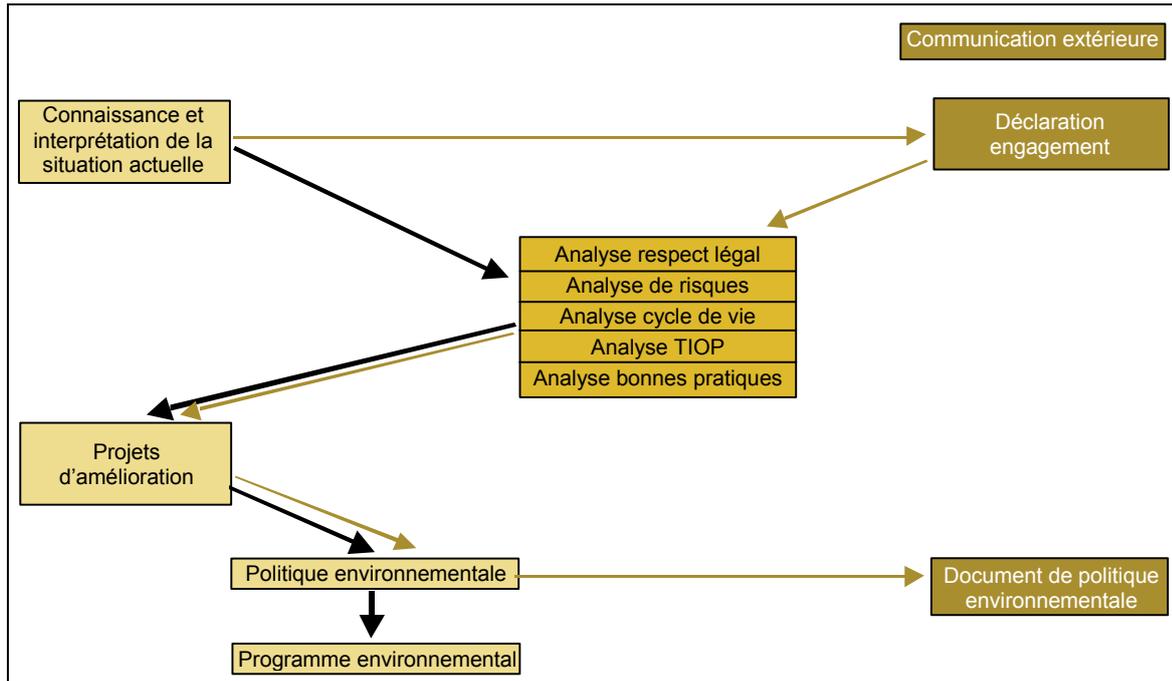


Ce document résulte de l'étendue des aspects et des problèmes qui échappent au domaine de décision de l'entreprise et de la pression exercée par les différents agents sociaux afin de résoudre les problèmes. Il constitue une réponse aux attentes que l'on a de l'entreprise. Cette trilogie (état, pression, réponse) sera reprise au chapitre 4 sous la forme de fil conducteur des groupes d'indicateurs des actions de l'entreprise.

Le document contenant la déclaration d'engagement environnemental est un document mis à la disposition de tous les types de public et il doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Déclaration unique. Déclaration d'intentions sur le thème de l'environnement et de la durabilité.
- Transcendante. Elle doit être suffisamment générique pour éviter des rectifications constantes. Permanente.
- Concise et claire. Elle ne doit pas laisser le moindre doute relatif à l'orientation vers la durabilité de l'entreprise.
- Raisonnée. Elle explique les raisons d'opérer avec un critère environnemental.
- Consistante. Elle mentionne la connaissance des valeurs environnementales, culturelles, sociales et économiques.
- Diffusée. Elle doit être communiquée à toute l'entreprise et rendue publique.

La communication et la diffusion de la déclaration environnementale expriment un engagement de l'entreprise ; les engagements sont pris pour être respectés et leur respect est expliqué au moyen de mémoires environnementaux et de durabilité (voir le chapitre 4). Le risque de ne pas pouvoir respecter ces engagements doit être pris en compte. Cela débouche sur deux modèles d'élaboration de la politique environnementale en fonction de la capacité de transparence déterminée par l'entreprise. Les deux méthodes sont illustrées par le schéma ci-dessous. La ligne en pointillés correspond aux étapes d'une entreprise appliquant une politique de transparence et la ligne continue correspond à une implantation de type interne.



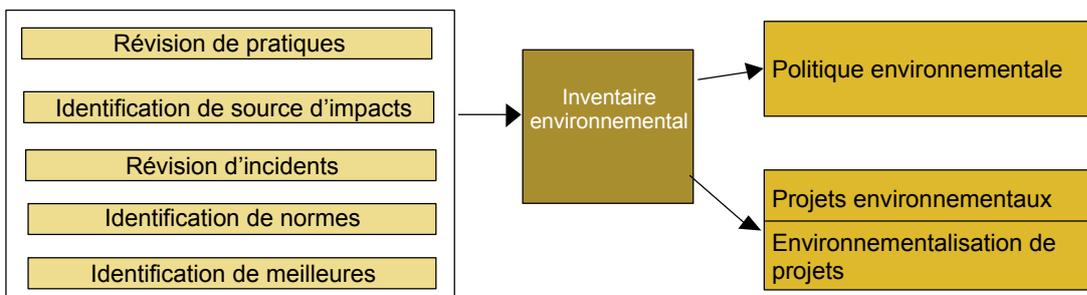
Il est nécessaire de préciser que la possibilité de passer d'une situation à l'autre existe (et elle est recommandable), de telle façon qu'il existe 2 ordres possibles entre analyse de respect, risques, etc., dans la déclaration environnementale.

Il est évident que l'attitude prudente à adopter avant d'assumer un engagement consiste à étudier la portée de cet engagement.

Quoi qu'il en soit, il faudra examiner la manière de réaliser l'étude de la situation actuelle (paragraphe 2.4) et les instruments qui permettent de la mener à bien (paragraphe 2.6).

#### 2.4. LA RÉALISATION SYSTÉMATIQUE DU POINT DE DÉPART ENVIRONNEMENTAL DE L'ENTREPRISE. OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Après avoir décidé de l'implication de l'entreprise en termes d'environnement, que cet engagement ait été rendu public ou non, il convient de déterminer le point de départ ; c'est-à-dire, la description du comportement et l'interrelation actuelle de l'entreprise avec les facteurs environnementaux. L'entreprise a besoin de connaître les points forts et les points faibles de son organisation dans le domaine environnemental. Ce processus prend souvent le nom d'audit environnemental mais il s'agit, en réalité, davantage d'un inventaire des problèmes, réels ou possibles, et de la situation de l'entreprise dans les domaines suivants : l'emploi, le sol, les ressources (non renouvelables), les résidus, les émissions rejetées dans l'atmosphère, l'eau, le bruit et l'énergie.



Cet inventaire environnemental a pour objet :

- De connaître le comportement environnemental de l'entreprise.
- D'analyser la cause des problèmes.
- D'identifier les domaines pour lesquels des mesures de correction doivent être adoptées.
- D'améliorer la gestion de l'entreprise, d'augmenter l'éco-efficacité du processus.
- D'améliorer l'éco-efficacité de l'élaboration de produits.

Les données fournies par l'inventaire environnemental sont analysées pour permettre d'évaluer la gestion environnementale et elles sont orientées en fonction des vecteurs environnementaux d'un processus de production. C'est la raison pour laquelle les impacts environnementaux sont regroupés en fonction de leurs rapports potentiels, avec un vecteur environnemental spécifique, et sont évalués selon leur importance réelle dans le problème.

Détection de problèmes							
Problème n. °x	Responsables	Actions	Solutions	Délai	Urgence	Importance environnementale	Coût
Vecteur eau							
Vecteur résidus							
Vecteur énergie							
Vecteur émissions							
Vecteur bruit							
Vecteur sol							

On peut trouver une liste énonciative de différents aspects à prendre en compte, qui peuvent constituer des problèmes, dans la norme de SGA. On soulignera les suivants :

<b>Gestion énergétique</b>
Quantité et type d'énergie consommée.
Manières de réduire la consommation d'énergie.
Manières d'utiliser des sources d'énergie renouvelables ou moins préjudiciables.
<b>Matériaux et biens</b>
Effets des produits et des composants sur l'environnement.
Sélection et gestion des matériaux corrects sur le plan environnemental.
Utilisation et élimination des produits finis non réutilisables
Récupération de résidus. Revalorisation.
Méthodes de transport et de stockage.
Emballages et récipients : quantité, type et matériaux qui les composent.
<b>Élimination de résidus</b>
Effets de leur manipulation, stockage et transport.
Réduction de la suppression de résidus.
Récupération, réutilisation et recyclage de matériaux.
<b>Émissions atmosphériques et hydriques</b>
Réduction et élimination, dans la mesure du possible.
Récupération, réutilisation et recyclage.
<b>Bruits</b>
Réduction des niveaux de bruit à l'intérieur et à l'extérieur du centre.
Bruits dérivés du processus de production.
Effets potentiels de nouveaux processus ou de changements de ceux existants.
Inclusion de critères environnementaux dans le processus de prise de décisions.
<b>Fournisseurs</b>
Action environnementale de fournisseurs, contractants et sous-traitants.
Manières d'agir sur leur action environnementale et de la contrôler.
<b>Accidents</b>
Effets potentiels d'accidents environnementaux.
Plans de prévention et de limitation.
Plans de contingence pour la récupération ultérieure.
<b>Information externe</b>
Nécessité de fournir des informations sur les effets et sur les actions.

La détection du problème constitue la première étape de la gestion. Elle est suivie par l'élaboration de mesures alternatives et les implications qu'elles comportent aux niveaux environnemental et

économique. Les appréciations qualitatives, ou faisant intervenir un degré élevé de subjectivité, sont quantifiées afin de déterminer les actions prioritaires.

Tel est le cas des attributs « importance pour l'environnement » ou « perception d'urgence » du problème.

D'autres attributs, comme le degré de correction possible, la capacité de l'entreprise à rectifier, la durée des effets ou la probabilité d'occurrence des impacts, peuvent également s'avérer utiles, entre autres.

La vérification environnementale est une évaluation de l'état actuel de l'entreprise dans le domaine environnemental mais également du respect de la législation environnementale. Cette vérification fournit une appréciation globale des thèmes environnementaux de l'entreprise et vérifie les différents aspects à prendre en compte par le SGA.

Grâce à cette vérification environnementale, l'entreprise identifiera ses points forts et ses points faibles dans le cadre de ses opérations par rapport à la thématique environnementale.

Conformément à la définition de la politique environnementale, il est nécessaire, à partir de cet inventaire initial, de pouvoir apporter des réponses aux questions suivantes, découlant de l'engagement de respecter les normes applicables :

- Quelles sont les normes légales applicables à l'entreprise ?
- Les travailleurs connaissent-ils ces normes ?
- Dans quelle mesure sont-elles respectées ?
- L'entreprise est-elle disposée à respecter ces normes ? Peut-elle le faire ?

L'élaboration de cet inventaire est du ressort d'une équipe de l'entreprise, avec les aides externes correspondantes, le cas échéant.

De cet inventaire de la situation actuelle découlent deux types de documents qui sont des éléments à part entière du système de gestion environnemental de l'entreprise : la politique environnementale et l'ensemble des projets de type environnemental et de compléments environnementaux des projets existants.

Le document de politique environnementale est la conséquence logique de l'engagement de l'entreprise de mener à bien une action correcte sur le plan environnemental et orientée vers la durabilité.

Ce document reprend l'engagement de l'entreprise et détermine les problèmes prioritaires et les actions correspondantes. Il comprend les éléments suivants :

*Titre : Politique environnementale de l'entreprise.*

*Raisons pour lesquelles l'entreprise a adopté cette politique.*

*Déclaration de la politique, manifestation de l'engagement de l'entreprise.*

*Manifestation des thèmes environnementaux à prendre en compte.*

*Procédures et lignes directrices de l'implantation de la politique environnementale, et code de meilleures pratiques.*

*Définition d'engagements et responsabilités assumées.*

*Définition des délais adoptés, le cas échéant.*

Cette déclaration de la politique environnementale est communiquée à toutes les instances de l'entreprise et permet sa diffusion au public en général.

Pour mener à bien cette politique, l'entreprise développe un système de gestion qui permet d'appliquer ces concepts génériques et de les concrétiser dans les tâches quotidiennes.

Il n'est plus possible d'y rester indifférent. L'environnement ne saurait être considéré comme une menace ; il s'agit plutôt d'une opportunité pour améliorer l'efficacité et l'accès à de nouveaux marchés.

Nombreux déjà sont les entrepreneurs qui ont pris conscience du fait qu'une attitude responsable face à l'environnement représente une valeur ajoutée réelle pour le produit ou le service qui est offert à la société et, parallèlement, une condition indispensable à la survie de l'entreprise elle-même à moyen ou à long terme.

L'implantation d'un SGA suppose une décision d'acceptation d'une méthodologie bien connue, une décision à caractère volontaire. Ce système s'est avéré un véhicule idéal pour doter les entreprises d'une meilleure consistance dans leurs activités, leurs produits et leurs services en ce qui concerne l'environnement, comme une valeur en soi-même, mais qui apporte également des améliorations plus importantes dans la gestion globale.

Il constitue également un véhicule qui offre une accréditation ou une distinction en reconnaissance de la position et des efforts fournis par l'entreprise à travers une certification menée par des organismes indépendants.

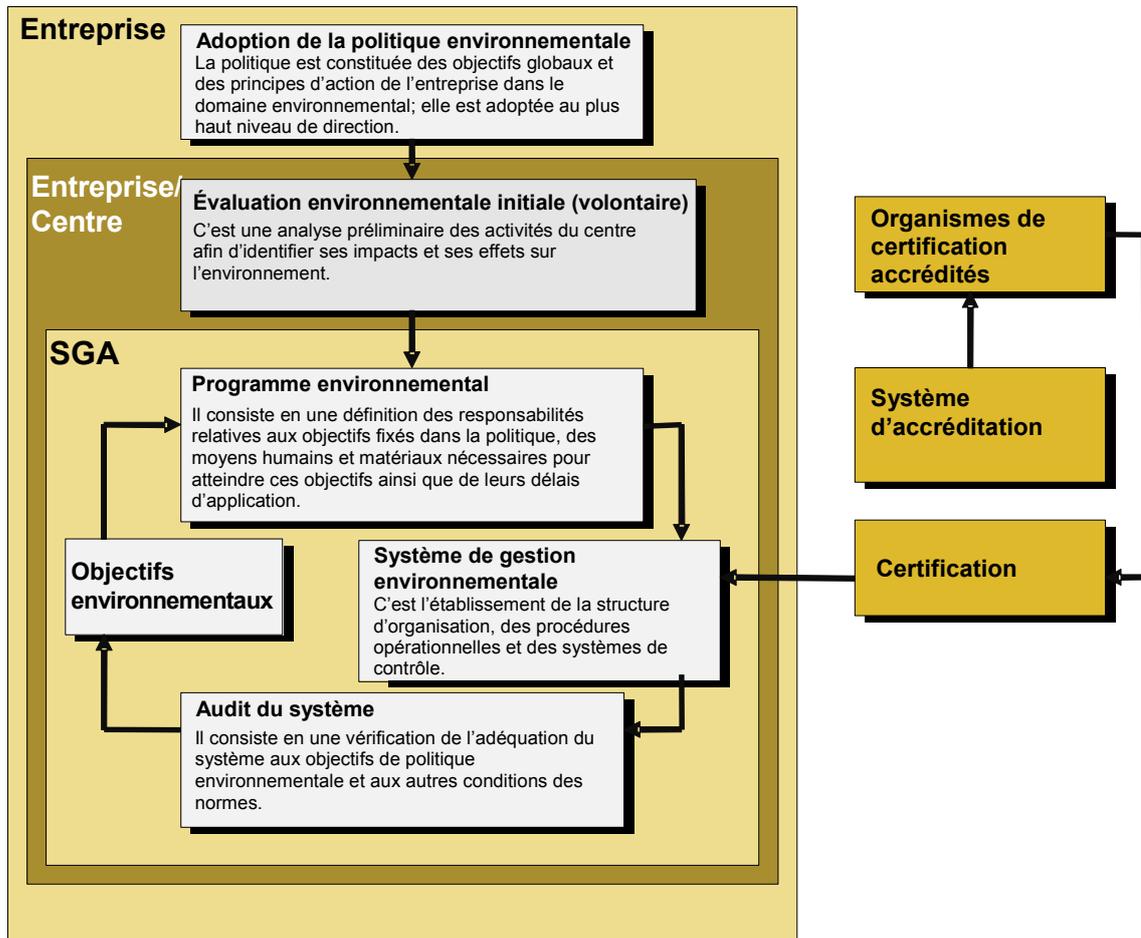
L'économie catalane voit, à l'heure actuelle, l'émergence de deux possibles certifications : les SGA certifiables et/ou vérifiables selon la norme UNE-EN-ISO-14001 et selon le règlement (CE) n° 761/2001 (EMAS II), et la norme ISO 14001, elle-même, qui fait partie des séries de standards ISO 14000.

Ces standards de qualité sont tournés vers la qualité des processus dans le système de gestion, et vers les aspects suivants, entre autres :

- Audits environnementaux.
- Évaluation de l'action environnementale.
- Étiquette écologique.
- Analyse du cycle de vie.
- Aspects environnementaux dans les normes de produit.

Sans aborder les aspects techniques, ils insistent sur la façon de procéder et traduisent une tendance à la professionnalisation des postes liés à l'environnement dans les entreprises, plus adaptés à des gestionnaires qu'à des techniciens.

## ÉTAPES DE L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE



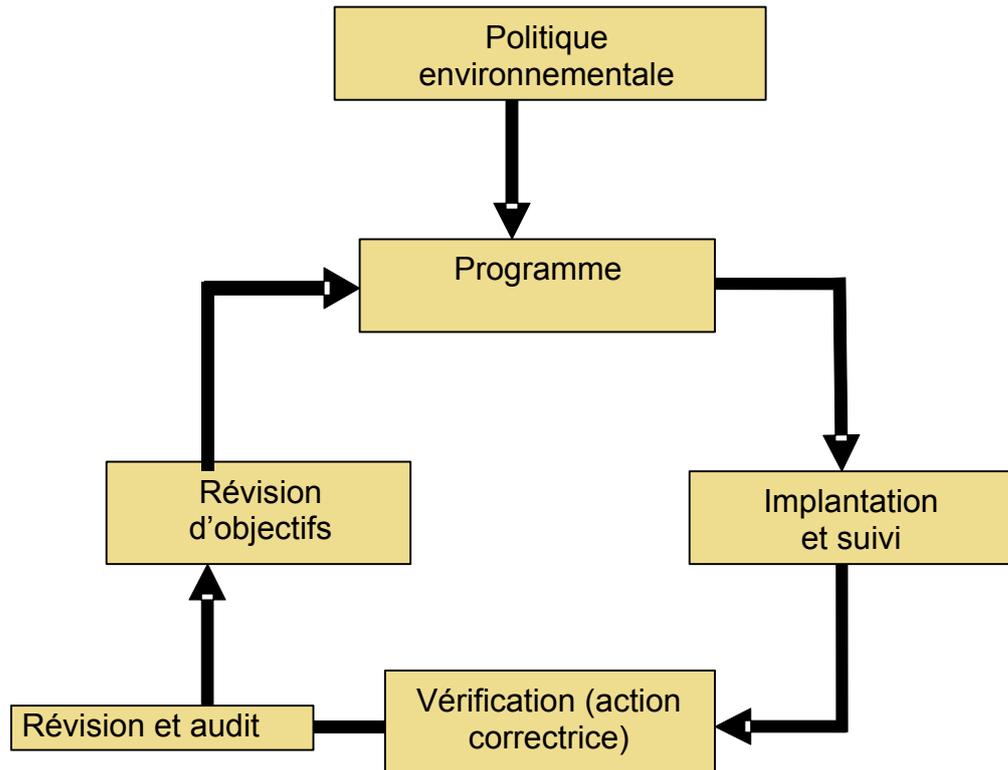
Le lancement du système de gestion environnementale dépend de la politique environnementale. Il est du ressort de la politique environnementale de définir les lignes directrices qui régiront la gestion de l'entreprise ; cette politique reprend l'ensemble des projets mis en évidence lors de l'évaluation initiale.

Ce programme n'est rien d'autre que l'aménagement temporel des différents projets que l'entreprise prétend mener à bien selon les lignes directrices de la politique de durabilité. Ce programme représente un pas de plus en ce qui concerne le degré de précision, étant donné qu'au départ il était divisé entre, de façon très générique, un engagement de mener à bien certaines actions (engagement environnemental) et une déclaration de la politique inspirant notre action. Un niveau plus concret est à présent atteint : on détermine les actions à mener à bien au cours de la période suivante.

Pour rendre les programmes opérationnels, il faudra en contrôler les effets : c'est l'objectif des indicateurs environnementaux (voir le chapitre 4). L'assignation des capacités et des moyens se fait en parallèle de l'exécution des projets.

Le processus d'audit aura pour étude l'adéquation du comportement de l'entreprise aux politiques et objectifs établis, et analysera le degré de respect des objectifs proposés.

Le cycle d'amélioration continue est clos par l'appréciation des résultats, afin de rectifier ou de modifier les objectifs pour la période suivante.



Avant de présenter au chapitre 4 la description des indicateurs permettant la supervision du système et les problèmes de communication environnementale auprès des tiers (chapitre 5) afin de se focaliser sur un point fondamental pour le succès d'une politique environnementale : l'évaluation des projets.

## **2.5. INCORPORATION DE VALEURS ENVIRONNEMENTALES AU PROCESSUS DE SÉLECTION DES INVESTISSEMENTS : UNE NÉCESSITÉ**

L'entreprise est obligée de quantifier, de la manière la plus détaillée possible, l'impact économique de tous les projets, y compris ceux qui découlent de l'évaluation préliminaire environnementale ou ceux figurant au programme environnemental.

Nous nous trouvons face à deux types de projets, selon qu'ils soient lancés pour des motifs principalement environnementaux ou qu'ils constituent des ajouts à des projets existants, avec deux types de variables : celles traduisant un rapport de cause à effet de manière claire et directe, et les variables difficiles à quantifier et dont le rapport de cause à effet n'est pas démontré.

L'analyse économique des projets repose sur le concept de propriété, de l'acquisition de moyens de production et sur la création obtenue de flux de paiement et de recouvrement pour la transmission de la propriété. La prise en compte de variables environnementales s'inscrit, en partie, dans cette perspective d'acquisition (biens non renouvelables, par exemple), mais également dans la perspective d'éléments ne pouvant pas être acquis ou qui ne font l'objet d'aucun marché. Voici quelques uns des problèmes que cela suppose :

- a) Éléments objets de transmission de propriété mais ayant des valeurs qui ne reflètent pas l'aspect environnemental. Des évaluations distinctes du prix d'acquisition seront nécessaires en cas de non prise en compte de la valeur environnementale du bien objet de transmission par le montant de la facture. Prenons par exemple le cas du prix d'un résidu que l'on peut acheter, et la valeur de ce résidu comme créateur d'impacts environnementaux.

- b) Éléments n'étant pas objets de transaction mais directement touchés par l'action de l'entreprise. Par exemple, pour les valeurs découlant de l'occupation du territoire, pour les effets sur le paysage, il sera possible d'établir des coûts évalués de façon subjective.
- c) Éléments difficiles à évaluer et dont la relation avec des actions environnementales n'est pas quantifiée. Thèmes d'image, santé et sécurité, entre autres. L'évaluation subjective s'avère encore plus importante dans ce cas.

Si l'analyse se limite à l'aspect traditionnel des coûts, l'étude ne tient pas compte de valeurs environnementales pouvant être déterminantes dans la politique de l'entreprise.

En d'autres termes, il se peut que l'une des possibilités environnementales analysées et correctes du point de vue environnemental soit la plus coûteuse et qu'elle soit écartée au profit d'une autre meilleur marché. Si l'on exclut du calcul les éléments de coût, que nous appelons « externalités » (aspects qui ne sont pas pris en compte dans la modélisation financière), on prend de mauvaises décisions au niveau environnemental.

Mais l'inclusion d'autres valeurs dans la politique impose l'évaluation de nouvelles conditions, de nouveaux objectifs de type environnemental qui nécessitent d'autres variables qui, si elles étaient prises en compte, pourraient inverser l'ordre.

Lorsque nous parlons d'impact économique, nous parlons de coûts, mais nous devons également parler d'économies ; des économies en termes de coûts que le comptable ne prend pas en compte, car il se limite à annoter les coûts produits. De cette manière, le résultat des actions environnementales est déguisé. À ce titre, il faudra établir des mécanismes descriptifs (voir le chapitre 3).

L'importance du calcul économique de l'aspect environnemental ne peut être remise en cause lors de la sélection des différentes alternatives. Voyons-en quelques exemples :

Bénéfices économiques potentiels	Bénéfices environnementaux potentiels
Réduction du coût du fait de la réduction de résidus	Moins de résidus, moins de pollution.
Recyclage pour obtenir de nouvelles matières premières. Diminution des coûts et bénéfices supplémentaires.	Moins d'agression de l'environnement.
Valorisation des rebuts ; plus de gains et moins de frais.	Augmentation d'énergie. Réduction de la consommation de biens environnementaux.
Nouvelles technologies plus propres.	Application des économies d'émission à l'amélioration environnementale.
Changements technologiques dans les processus productifs.	Diminution des accidents.
Augmentation de la productivité propre.	Diminution de la pollution.
Génération de valeur suffisante.	Sécurité sur le lieu de travail.
	Sécurité dans la fourniture de produits.

Ce tableau permet d'observer comment est appréhendée la rentabilité de la gestion environnementale en tant que facteur de progrès dans le cadre d'une situation de création de valeur économique suffisante, qui constitue toujours un élément nécessaire au développement durable.

Même si cet aspect est analysé plus en détail au chapitre 4, nous mentionnerons ici plusieurs indicateurs pour chacun des domaines de développement durable. Prenons le cas des variables suivantes :

- Dimension économique, termes de rentabilité, de productivité et de capacité à générer de la valeur.
- Dimension sociale : indicateurs de motivation et de satisfaction dans le travail, bonnes conditions de travail, bonnes pratiques, salaire social décent, etc.
- Dimension environnementale : indicateurs d'économie de matières, de réduction d'émissions, réduction de résidus à l'origine...

## 2.6. DEUX INSTRUMENTS AYANT FAIT LEURS PREUVES : LE BILAN DE MATÉRIAUX ET L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Comment générer de la valeur sur la base des prémisses environnementales ? Deux instruments contribuent à apporter une réponse à cette question pertinente. Il s'agit du bilan de matériaux et de l'analyse du cycle de vie du produit.

Le bilan de matériaux décrit le processus de production à partir de l'étude de la fonction de tous les composants qui interviennent. Un diagramme de flux nous permet de décrire chaque élément à partir d'un concept très proche du concept comptable : les entrées et les sorties de matière.

Pour mener une activité à bien, et d'autant plus une activité de transformation, il est primordial de disposer d'une liste des composants du processus, des quantités de matériaux qu'il est prévu d'utiliser en termes d'entrées et de sorties.

Dans ce cas, la description comprend la totalité des biens utilisés, ce qui inclut les réactifs, les catalyseurs, les éléments intermédiaires et d'autres tout particulièrement importants : les conditionnements et les emballages. Les entrées correspondent à toutes les quantités de composants utilisés, indépendamment de leur origine et du fait qu'ils correspondent ou non aux flux d'achats (acquisitions à l'extérieur).

Les sorties de matériaux comprennent le volume des matériaux composant les produits élaborés ainsi que les matériaux ayant été déversés, les fuites ou les émissions. Elles incluent également les résidus générés.

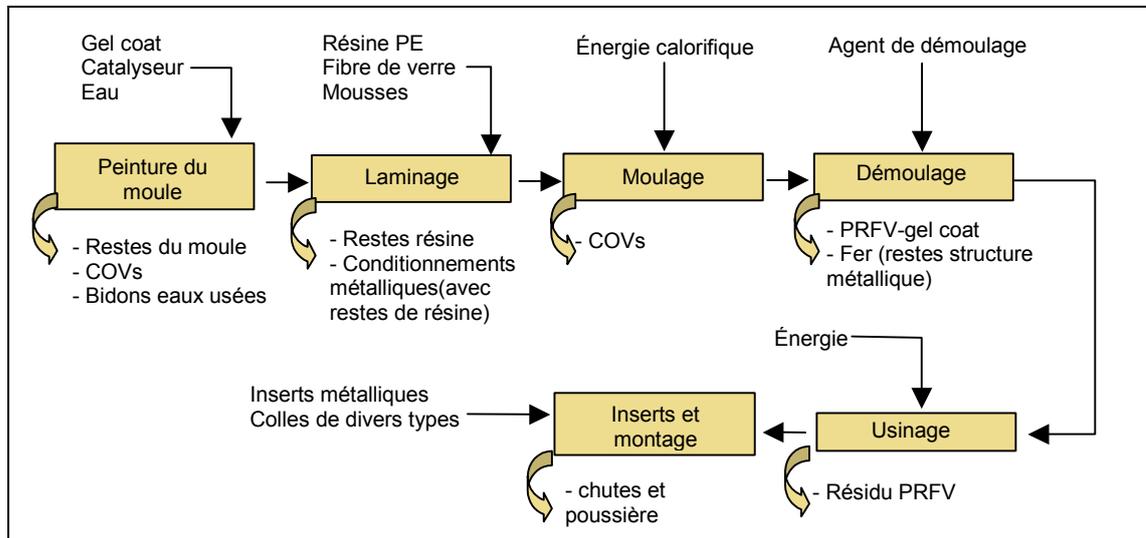
Il s'agit d'une description des moyens physiques, sans autres considérations, de sorte qu'un calcul de consommation ressemblerait au tableau suivant :

<b>Bilan hydrique</b>	<b>hm<sup>3</sup></b> <b>(en milliers)</b>
<b>Entrées</b>	
Eau de pluie récupérée	23
Eau du réseau général	200
Eau des puits de l'entreprise	90
	313
<b>Sorties</b>	
Eau intégrée au produit	230
Eau à usage sanitaire	14
Arrosage de jardins	10
Eaux usées	50
Autres non décrites	9
	313

Pour réaliser un bilan de matériaux, on détermine le diagramme de flux du processus de transformation de l'entreprise afin de mettre en évidence, à travers un schéma, chacun des traitements.

Cette expression met tous les composants en relation à l'aide de flèches, indiquant ainsi le sens de circulation des matériaux et tous les points d'entrée et de sortie des réactifs et des sous-produits.

### Aspects environnementaux de l'étape de fabrication de pièces



Source : Initiative éco-efficacité. Étude de cas. (Fondation Entorno).

Cette description dépend des conditions prévisibles de l'action du processus, conditions imposées par les facteurs d'exploitation, la charge du système ou la quantité initiale de matériel et les limites de réactifs ou de catalyseurs.

Cette description globale est suivie d'une segmentation par zones permettant d'étudier en détail le processus de la phase et le rapport entre les quantités de matériaux obtenues et les quantités de la phase suivante.

En réalité, cette description se limite au comportement de la production ou de la transformation de l'entreprise et présente des similitudes avec la réalisation d'un diagramme PERT-temps évaluant la temporalité du procès.

Au sein d'entreprises grandes ou très complexes, cette représentation est complétée par l'expression des données d'entrées et de sorties, recueillies sous forme de tableaux d'*input/output* relativement utiles pour de grandes zones ou domaines. Ainsi, un tableau d'*input/output* de la zone permet de connaître les flux monétaires d'une activité à l'autre.

La présentation sous forme de tableaux peut se faire sous forme d'estimations, réalisées à partir des tableaux d'*input/output* conventionnels.

Ces tableaux contiennent les montants et les estimations des concepts. Chaque ligne et chaque colonne représentent un secteur ou un élément de l'activité de l'entreprise. Une colonne réservée à l'estimation d'émissions et autres effluents non vendus mais transférés au système physique correspond à la colonne des apports au non-marché.

Son utilité dépasse le simple diagnostic d'une situation, afin de mettre en évidence les relations complexes existant entre les vecteurs économiques et le reste des vecteurs de l'activité. L'objectif de ce tableau est double : la systématisation des informations existantes à propos de l'environnement et la perception des interrelations entre des phases qui, dûment intégrées, permettent de comparer l'état de l'environnement selon différentes situations.

Cette précision permet d'effectuer une comparaison avec les pratiques les plus utilisées ou bénéficiant de la meilleure technologie (on parle de *benchmarking*), tout en identifiant les situations qu'il est souhaitable d'améliorer. Elle sert également de calcul visant à réduire la consommation, les émissions et les effluents.

Sans cet instrument de mesure, il serait impossible d'évaluer les améliorations apportées à la distribution des produits et à l'optimisation des processus de production.

Alors que l'analyse du tableau d'*input/output* et que les bilans de matériel s'intéressent à l'aspect productif de biens et de services, c'est tout le contraire qui se produit avec l'analyse du cycle de vie du produit. Elle est tournée, en effet, vers la mise en évidence des implications environnementales de toutes les industries, ainsi que des transformations allant de l'obtention de matières à l'étude du rejet en fin de vie du produit. La complémentarité des deux instruments est évidente.

L'analyse du cycle de vie du produit est un processus au cours duquel les charges environnementales associées à un produit sont étudiées et évaluées, par la quantification de l'utilisation d'énergie et de matière, ainsi que par la quantification des rejets et des émissions, afin de déterminer l'impact que l'utilisation de ces types de ressources a sur l'environnement.

L'étude comprend le cycle de vie complet du produit, en prenant en compte les étapes d'extraction et de traitement des matières premières, leur production, leur transport et leur distribution, leur utilisation, leur réutilisation et leur entretien, ainsi que leur recyclage et la destruction des résidus.

L'objectif de ces analyses est d'appréhender l'interaction entre le produit et l'activité de l'entreprise avec l'environnement selon trois points de vue : premièrement, la réduction des impacts associés au produit, des émissions et des interactions négatives avec l'environnement ; deuxièmement, la prévention des conséquences négatives de son utilisation ; et finalement, l'identification des possibilités d'amélioration.

Le processus d'évaluation du cycle de vie du produit passe par les étapes suivantes :

- Définition de l'objet et de sa portée.
- Réalisation de l'inventaire de ses composants.
- Évaluation des impacts des composants ; ceux qui conduisent à la matérialisation du produit au même titre que les émissions et les rejets.
- Interprétation des résultats et proposition d'améliorations possibles.

Ces deux techniques ont un objectif commun : il s'agit de déterminer de possibles améliorations, c'est-à-dire d'élaborer techniquement des projets au sein desquels la variable environnementale est déterminante, en tant que complément des processus existants ou en tant que nouveaux produits et projets.

Le chapitre 3 traite des mesures économiques et environnementales du projet.

## 3. CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET MESURES FINANCIÈRES DES PROJETS. L'ANALYSE ÉCONOMIQUE ENVIRONNEMENTALE

### 3.1. INTRODUCTION

L'entreprise, dans le cadre de son activité, agit en tant que générateur de valeur, pour le moins de valeur économique, qu'elle obtient via la reconnaissance d'un prix de ses produits et de ses services sur le marché, prix octroyé par ses clients.

L'activité menée par l'entreprise dans le cadre de la recherche de cette reconnaissance est analysée sous la forme d'un ensemble de projets qui s'entrecroisent et créent une manière plurielle de faire et de comprendre le développement de l'entreprise en vue d'acquiescer ce différentiel de valeur lui permettant de subsister dans un contexte changeant : aujourd'hui mondialisateur, mais demain ?

Le fait de décider d'initier une activité est étudié au cours de la phase conceptuelle, avant la mise en pratique de l'activité, c'est-à-dire lorsque cette dernière n'est encore qu'un projet. La description d'un projet peut s'avérer complexe et l'étude économique repose sur l'évaluation de deux valeurs : la valeur des composants (facteurs) nécessaires au projet et la valeur que le marché attribue aux produits et aux services issus de l'activité.

Le paragraphe 3.2. expose en détails ce processus de simplification afin de modéliser une activité qui engendre un « projet » contenant la description des flux monétaires que l'activité génère au cours de la durée prévue de l'activité.

#### Un projet d'investissement et de financement

Dès lors, nous pouvons distinguer deux domaines : tout d'abord, le domaine formé par les projets ayant une motivation environnementale, dérivée de la politique environnementale et des objectifs environnementaux que se fixe l'entreprise, dits « projets dérivés de la politique environnementale de l'entreprise » ; ensuite, le domaine comprenant les projets complémentaires de projets déjà existants ou d'autres activités pour lesquelles les composants techniques et de marché nécessitent une reconsidération et une action environnementale.

La reforestation de zones géographiquement proches du site d'une usine, dans le but de restituer le paysage et de construire des panneaux coupe-son, devient un exemple représentatif de chacun des domaines énoncés.

Tout projet peut être réalisé sous plus d'une forme, c'est-à-dire qu'il existe plusieurs possibilités de réalisation. Le point 3.2.1. présente les critères que nous pouvons employer lors du choix de la meilleure solution relative à certains objectifs précis (accomplissement, amélioration, rentabilité...). L'annexe 4 présente une liste des critères employés lors de l'analyse financière des projets (VAN, TRI, VFN) et le paragraphe 3.3. expose les impacts environnementaux des mesures décrites afin de passer à l'expression écrite de mesures qui traduisent tant l'aspect environnemental que l'aspect financier des projets dérivés de l'activité de l'entreprise.

D'un point de vue exclusivement financier, il existe, dans toute entreprise, des projets déficitaires qui, malgré le déficit de trésorerie et les pertes qu'il génère, sont menés à bien en raison de leur utilité pour atteindre les objectifs de l'entreprise et qui ne sont pas suffisamment bien décrits en termes de bénéfices (différentiel de valeur). Prenons comme exemple les thèmes d'image corporative, de

renforcement de relations autres qu'économiques (souvent appelées « actions sociales »), de renforcement de *leadership* ou de création de barrières d'entrée, entre autres.

Du point de vue financier, ces projets sont maintenus grâce aux excédents du reste des projets menés par l'entreprise. Plus souvent que l'on ne le voudrait, les projets environnementaux en font partie et cela est dû, la plupart du temps, à des lacunes dans la méthode et dans le processus de calcul des valeurs associées au projet, comme nous le verrons à la suite.

De la même manière, dans toute économie, il existe des activités pour lesquelles le différentiel de valeurs économiques de consommation et de valeur de produits ou de services ne suffisent pas à garantir la survie de l'entreprise, même lorsque la société, la population, reconnaît son besoin du produit ou du service proposé. Nous pensons, par exemple, à la suppression de résidus urbains solides, pour lesquels la garantie du maintien du service est financièrement renforcée par des aides ou des subventions d'organismes publics.

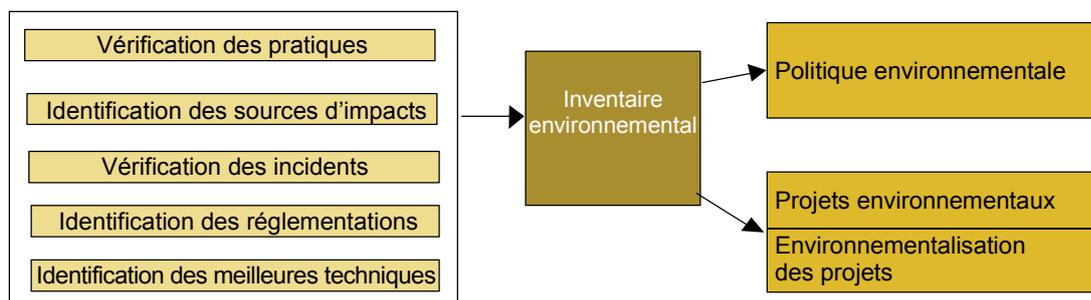
Le dernier paragraphe analyse la composition des différents projets et pose les bases d'une décision à prendre sur la nécessité de subventionner le projet, soit par l'entreprise elle-même, soit par l'administration. Il présente également une description graphique et claire du risque environnemental de l'entreprise pour les différents projets.

Le chapitre 4 étudiera les descriptions comptables inhérentes au processus de réalisation des projets et leur supervision, même lorsque les états comptables et les analyses financières s'inscrivent dans le même schéma du cycle argent-biens-argent développé dans le cadre du projet (chapitre 3) ou dans celui de l'entreprise sous la forme d'une série de projets en cours d'exécution (chapitre 4).

### 3.2. LES MODÈLES DE DÉCISION. DANS QUELLE MESURE SIMPLIFIENT-ILS LA COMPLEXITÉ D'UN PROJET ?

L'étude de l'affectation du facteur environnemental à l'entreprise nous a conduits à dresser un inventaire initial des thèmes d'intérêt. Il permet le chiffrage des tendances et des pressions de l'entreprise et de l'environnement, ainsi que la détection des améliorations possibles et de l'état des aspects de l'environnement affectés par l'action de l'entreprise. Cette étude d'état et de pressions aboutit aux réponses de l'entreprise, en tenant compte du vecteur environnemental.

Il est intéressant de souligner deux réponses : tout d'abord, l'élaboration de la politique environnementale et l'élaboration de projets, en prenant en compte le vecteur environnemental afin de passer à l'action à ce niveau, qui constitue la base de la gestion environnementale de l'entreprise.



Ensuite, et ce n'est en aucun cas moins important, l'élaboration, l'implantation et le suivi de la politique de l'entreprise dans le cadre de facteurs environnementaux ; en définitive, la gestion environnementale de l'entreprise qui, indépendamment de sa publicité et de sa politique de communication avec l'opinion publique, marque un point d'inflexion dans le comportement des individus et dans les actions de l'entreprise. Les fruits de cette gestion sont définis par les objectifs que l'entreprise prétend atteindre pour répondre à l'état de l'environnement et aux pressions qu'elle y exerce.

L'élaboration de projets d'amélioration constitue le pas suivant dans l'étude de la situation actuelle. Cette étude est menée avec la volonté résolue de savoir pour agir. Ainsi, cet inventaire

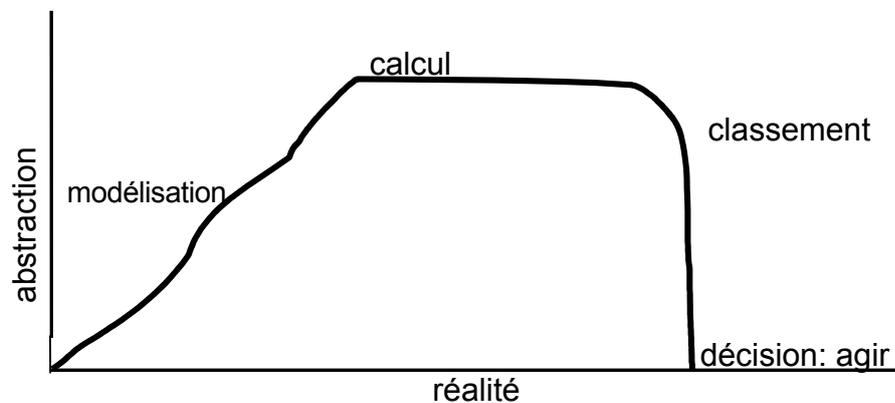
environnemental se concrétise par la prise en considération d'actions futures englobant une amélioration de l'état de l'environnement ou une réduction des pressions qui y sont exercées par l'activité de l'entreprise. En définitive : à différentes actions, différents projets, au sens littéral d'activités projetées. Il n'est pas inutile de faire une distinction entre ces activités : celles qui sont orientées vers de nouveaux projets dans lesquels l'environnement est considéré comme un élément supplémentaire et celles qui sont complémentaires, évitant, réduisant ou restaurant les effets des impacts des processus ou des activités actuels que l'entreprise a déjà mises en marche.

Même si les deux typologies peuvent être considérées comme des projets, des actions décrites que l'on envisage de mener à terme, les projets complémentaires des actions déjà existantes en phase d'exécution ou d'exploitation, sont souvent analysés à partir de paramètres différents (coût additionnel, réduction du risque, économie) de ceux projets dont la fonction principale reste la création de valeur pour l'entreprise, en tenant compte des facteurs environnementaux. Les calculs de valeurs obtenus priment lors de l'évaluation de ce type de projets.

Bien sûr, chacun des projets sera exécuté sous différentes formes, autant de possibilités déterminées par leurs dimensions, leurs capacités, leurs restrictions techniques et d'emploi, entre autres. L'étude de ces solutions fait l'objet de divers modèles de décision où elle s'avère doublement utile :

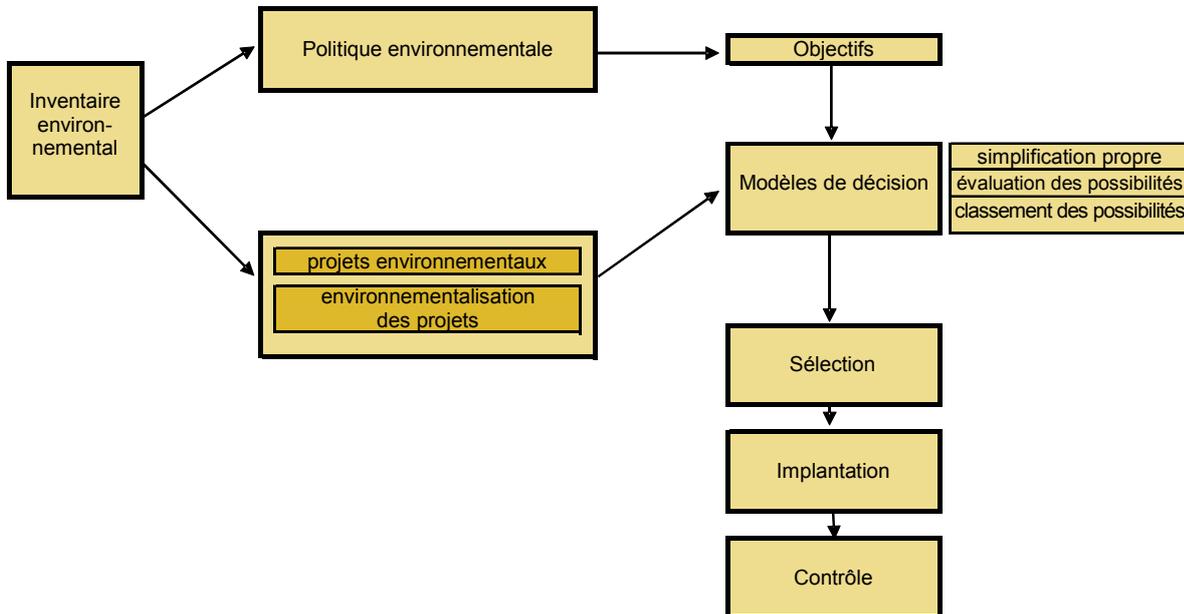
- a) L'évaluation d'un projet, c'est-à-dire sa réduction à un ou plusieurs chiffres représentatifs.
- b) Le classement des diverses possibilités par rapport aux objectifs que l'on souhaite atteindre via le projet.

La réduction de la complexité d'un projet et ses interrelations à un chiffre unique est un véritable besoin, une étape préalable à son classement et à l'étude de sa faisabilité. Cependant, cette simplification revient au choix définitif de décideur qui dispose d'un classement de possibilités, dans lequel ont été laissés de côté certains phénomènes qu'il faudra ensuite vérifier afin d'assurer la cohérence entre les objectifs et les actions choisies. Autrement dit, la modélisation aide à définir et à éclaircir le problème et son classement est possible dans la même mesure que le sont les restrictions et les simplifications du modèle.



Source propre

Il existe différents modèles aidant la prise de décision, lorsque l'on considère et que l'on évalue les thèmes économiques et financiers associés à la définition de projets. Dans le cadre de leur application, leur intégration dans tout le processus est illustrée par le schéma suivant :



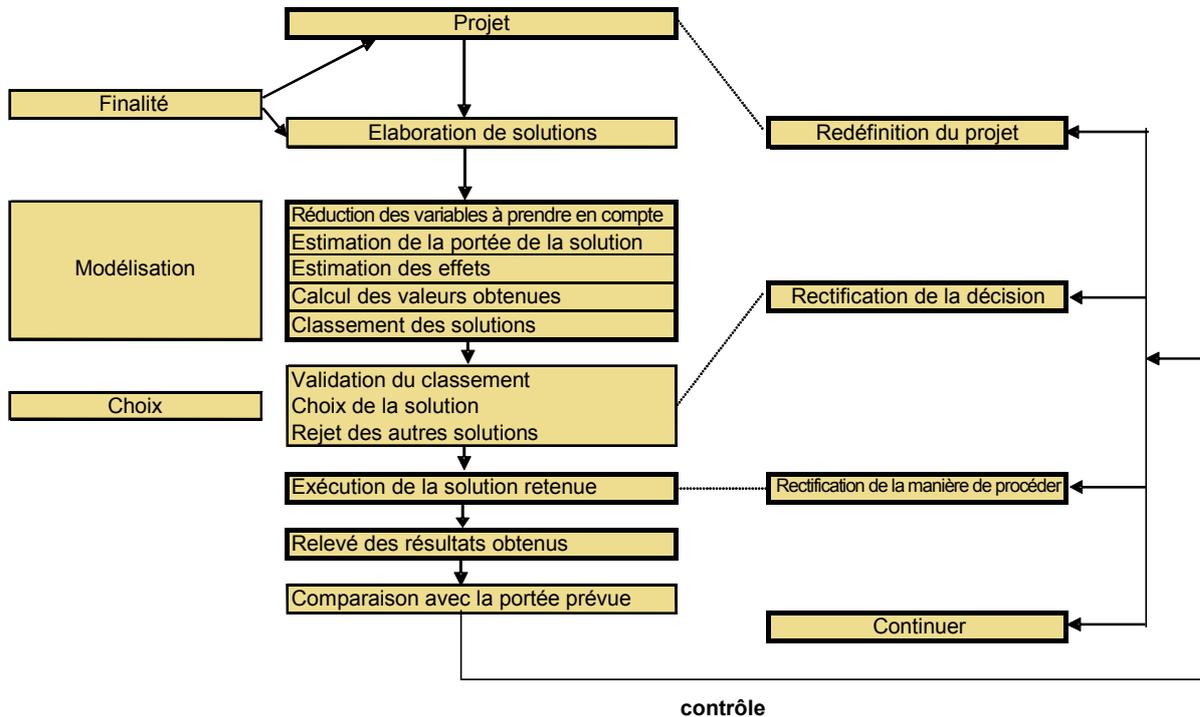
La politique et la gestion environnementale de l'entreprise découlent de l'inventaire environnemental, qui fixe les cibles à atteindre. Ces dernières sont concrétisées sous d'objectifs répartis selon une distribution temporelle (objectifs pour les deux prochaines années).

Ces objectifs figurent dans les modèles d'étude des projets issus de l'inventaire initial. Chacune des possibilités liées au projet est évaluée et mesurée selon les objectifs de la politique de l'entreprise. Ensuite, la meilleure d'entre elles est sélectionnée, en accord avec ce classement et en tenant compte du degré d'abstraction des modèles employés lors de l'évaluation et du classement. Finalement, le choix est fait. Il est alors appliqué et géré.

Au moment de mener le projet à bien, les solutions écartées représentent le coût de renoncement à appliquer celle que l'on a choisit, tout comme la portée de la possibilité retenue représente les objectifs à atteindre par les dirigeants de l'avant-projet, désormais devenu réalité.

Prenons le cas d'une entreprise qui possède trois hectares de terrain non constructible qu'elle peut utiliser comme parking, lui rapportant ainsi 30 000 euros par an ou bien qu'elle peut transformer en jardin. Cette dernière possibilité impliquerait le renoncement aux 30 000 euros de revenu et, dans certains cas, ce renoncement peut être utilisé comme critère d'évaluation économique du parc.

La comparaison de prévisions et de réalisations conduit au contrôle de la manière par laquelle la solution choisie a été réalisée et il n'est pas étonnant que la décision soit remise en question lorsque les résultats de l'action le recommandent.



Le contrôle désigne la comparaison systématique entre les objectifs des projets, qu'il s'agisse de variables ou de paramètres, et les objectifs atteints lors de l'exécution du projet. Cette comparaison débouche sur le processus de contrôle de gestion ou la recherche des raisons de cette différence et de ses repercussions.

### 3.2.1. Portée descriptive d'un projet

La description d'un projet passe par un processus de transformation de biens, qu'elle soit quantitative ou qualitative. Ce type de transformation fait l'objet d'étude de différentes clés interprétatives. En termes d'ingénierie (ingéniosité pour faire et bien faire), elle sera décrite par le bilan de matériaux et une série d'indicateurs (majoritairement non monétaires) qui décrivent cette transformation. Elle est schématisée sous forme d'un processus productif, bien qu'elle comprenne également des aspects techniques de distribution, de gestion en points de vente et de gestion de résidus et d'émissions, ainsi que la dénommée logistique inverse (qui désigne la gestion du flux de retour des emballages et des éléments réutilisables) et la récupération, le cas échéant, du produit à la fin de sa vie utile.

Cette activité devient également objet d'analyse juridique via l'évaluation du processus d'embauche qui autorise l'utilisation des composants de ce processus de transformation et l'émergence des droits correspondants. De la même façon, les obligations inhérentes à l'activité apparaissent, parmi lesquelles il convient de souligner les fonctions de protection, de sécurité (de processus, de produit et de résidu), de récupération, de restitution et de réparation.

L'étude financière du projet est postérieure à l'étude de faisabilité technique, qui suppose que l'analyste, lorsqu'il procède à l'étude financière, connaisse les composants nécessaires à la réalisation du projet, ainsi que l'estimation des produits qu'il sera nécessaire d'utiliser au cours de la vie du produit et de sa consommation. La portée de la période d'exploitation ou d'activité est également une donnée connue. La connaissance de ces portées est déterminable en termes de certitude ou de probabilités, fait qui comprend une complexité supplémentaire de calcul qui n'est pas étudiée dans ce chapitre.

La relation entre la perspective des ingénieurs et des juristes avec la manière d'agir de l'analyste financier se complique lorsque l'on prend conscience que les flux financiers ne coïncident pas toujours avec les flux de type physique ou juridique. Par exemple, tous les contrats d'achat et de vente ne sont pas réglés au comptant.

De la même façon, on constate l'existence d'obligations certaines qui dépendent de l'existence d'un fait futur probable. Prenons l'exemple de l'adéquation aux normes pertinentes, à la suite d'une inspection et de la sanction correspondante. Le montant nécessaire ainsi que le fait même de l'inspection ne peuvent pas être connus jusqu'à ce qu'ils aient lieu, même si l'entreprise connaît et reconnaît précisément qu'elle doit se plier à des normes. L'obligation juridique naît souvent indépendamment du degré de connaissance des normes par le sujet concerné.

Aux flux physiques, juridiques et monétaires, vient s'ajouter un flux d'informations, de connaissances.

Il est nécessaire de savoir quels sont les éléments en cause et leur mode de fonctionnement afin d'adopter des projets et de les superviser ou afin d'agir pour atteindre les objectifs fixés dans les projets. Les flux d'informations passent par « les quatre C » : connaissance, protection (*custodia* en espagnol), construction et communication d'informations.

Les flux décrits par la comptabilité font partie de ces informations et présentent certaines caractéristiques qui doivent être vérifiées afin d'inclure les éléments de la gestion environnementale, comme nous le verrons dans le chapitre 4.

Les facteurs de base, expliquant le comportement des projets, les plus employés dans les différentes analyses et calculs qui les décriront sont les suivantes :

- Recettes.
- Dépenses.
- Coûts.
- Mouvements de trésorerie.

Le terme « recettes » désigne la reconnaissance de la valeur des produits et des services de l'activité.

Elles comprennent les revenus issus du transfert de propriété du produit ou du service (recettes par vente ou par ventes) et ceux issus des subventions qui ont pour objet de réduire le prix de vente afin de satisfaire d'autres objectifs propres à l'entreprise qui verse la subvention.

Au sens strict, le concept de « dépense » est associé à la fonction d'acquisition (achat) des composants nécessaires pour mener à bien l'activité prévue. Elle constitue le reflet en euros des composants acquis et de ceux-là seulement. Toute dépense est l'équivalent monétaire d'une acquisition.

Les acquisitions réalisées représentent un apport au processus de production qui permet de les classer en deux groupes :

- Dépenses utilisées une seule fois lors du processus de production (fongibles).
- Dépenses utilisées plusieurs fois lors du processus de production (non fongibles).

Souvent, le deuxième type de dépenses, les dépenses non fongibles, est défini en tant qu'« immobilisations » en terminologie comptable. Au sein du groupe des dépenses fongibles, il convient de distinguer les dépenses fongibles non susceptibles d'être stockées ou simplement « dépenses » (notées par le comptable dans les comptes de « classe 6 » dans le compte de résultats), et les dépenses correspondant à l'évaluation d'acquisitions de composants qui possèdent la possibilité technique d'être stockés en attente de leur incorporation au processus de production (le comptable les consigne dans le compte d'achat, qui décrit le flux et reprend, dans le bilan, la partie qui n'est pas appliquée au processus dans le paragraphe *stocks*).

Le fait que nous puissions acheter (dépenses) des biens qui sont utilisables plus d'une fois et des volumes de biens au-delà des besoins de production oblige à distinguer deux niveaux :

- i) Le processus d'acquisition et ses équivalents monétaires: achats et immobilisations.
- ii) Le processus de production ou de consommation des composants pour mener l'activité à bien, consommations souvent associées à une unité de production.

L'évaluation économique des consommations est appelée « coût ».

Le concept de « coût » englobe tout ce qui est ou a été nécessaire pour mener l'activité et comprend plusieurs niveaux :

- a) Consommation de dépenses ne pouvant pas être stockées (par exemple : publicité, temps...).
- b) Consommation d'une partie des dépenses qui peuvent être stockées (matériaux, composants de base, emballages...).
- c) Consommation d'une partie des dépenses non fongibles. Cette consommation correspond au concept comptable d'amortissement.
- d) Consommation d'éléments achetés (fongibles et non fongibles) dont l'achat ne correspond pas uniquement aux besoins d'un projet concret (le salaire du gérant de dix projets).
- e) Consommation d'éléments non achetés mais également appliqués au processus de production (l'eau du puits situé sur le terrain de notre propriété).

Il faut préciser que la quantification des composants de type « d » et « e » s'avère relativement difficile et résulte d'une importante subjectivité dans la manière de calculer, de considérer les relations ou l'absence de relations avec le cycle de production, ce qui complique l'expression des coûts et même des résultats pour quelqu'un d'étranger à l'entreprise. De même, l'opération s'avère très utile dans le processus de contrôle de l'activité.

Il n'est pas étonnant que la langue de communication de données comptables soit plus axée sur la présentation de flux de moyens monétaires investis et récupérés, présentation propre au domaine des comptes annuels, moins soumis à la subjectivité, comme nous le verrons au chapitre 4.

Les flux monétaires constituent, bien entendu, des « entrées de trésorerie » et des « sorties de trésorerie », mais il convient de différencier deux composants d'entrées et de sorties, qui restent associés à des opérations d'achat et de vente issues du processus. D'une part, le concept de « recouvrement » qui désigne la part des entrées ne provenant que des opérations de vente (une augmentation de capital peut se transformer en une augmentation ou en une entrée de trésorerie, mais pas en un recouvrement). D'autre part, le concept de « paiement » qui, au sens strict, désigne une acquisition de dépenses. Ainsi, le remboursement d'un crédit pourra représenter une sortie de fonds, mais pas un paiement.

Du point de vue comptable, la présentation des flux de trésorerie sous forme d'état comptable prend de plus en plus d'importance. La variation de trésorerie s'explique en fonction des différents types de flux intervenant, classés en trois groupes selon leur origine : les flux issus de l'exploitation, ceux issus des projets et enfin les flux issus des projets de financement.

### 3.2.2. Critères

Quels sont les critères susceptibles de nous aider à classer et sélectionner les différentes possibilités ? Ils sont regroupés en trois grands groupes :

- a) **Respect** de la législation et des normes. Il existe toujours l'alternative de ne pas les respecter avec la prise de risque que cela comporte (sanction, fermeture, image dégradée...).

- b) **Amélioration** de la situation environnementale. L'adoption de critères d'impact environnemental domine toute autre considération.
- c) **Rentabilité**. Il s'agit principalement des facteurs économiques et financiers, parmi tous les facteurs utilisés.

Il faut préciser qu'il est possible d'utiliser plus d'un critère et qu'il existe différents classements possibles des solutions. Il est également possible d'utiliser des critères mixtes. Nous étudions à présent les critères classiques fondés sur la rentabilité ; c'est-à-dire la comparaison des valeurs des moyens employés et des valeurs obtenues.

Les critères de rentabilité comparent les ressources employées et les valeurs obtenues (kg de lessive par kW utilisé), qui sont parallèlement complétées par des décisions d'économies lorsque le nombre de valeurs obtenues n'est pas corrélé au nombre d'unités investies. Dans ce cas, le critère de coût minimal ou de consommation minimale est également utile.

Il convient de mentionner la manière dont la prise en compte du critère « coût minimal » ne devient environnementalement opérative que lorsque l'on tient compte de tous les coûts associés.

Nous disposons de nombreux exemples d'application de ce critère utilisant la réduction des coûts au concept financier et l'abandon des coûts environnementaux. Dans ce cas, les coûts environnementaux sont considérés comme externes ; c'est-à-dire comme des éléments étrangers au modèle classant les différentes solutions et ne sont, logiquement, pas pris en compte dans le classement ni, bien souvent, dans le processus de choix.

Critère	
Productivité	Relation unités obtenues/unités employées.
Rentabilité	Relation valeur unités obtenues/valeur unités employées.
Coût minimal	La valeur obtenue est indépendante : réduction de valeurs (quantités) employées.
Temps de récupération	Montant de l'investissement / valeur récupérée par période.

Cet exposé est complété par les critères les plus importants du facteur temporel. Puisque chaque investissement doit être récupéré, nous nous intéressons, précisément, au temps nécessaire à sa récupération.

Nous choisissons la solution qui permet le retour sur investissement en un temps réduit. Ce critère suppose que l'adoption du projet génère une valeur ajoutée ou une réduction des coûts.

$$\sum_{j=1}^p R_j = I \quad (1)$$

Là R représente la valeur récupérée de l'investissement initial (I) au cours de la période j et p représente le nombre de périodes nécessaires au retour sur investissement.

Les montants récupérés sont comparés au montant total de l'investissement à réaliser afin de déterminer le nombre de périodes qui doivent être appliquées au projet pour récupérer l'investissement.

Il s'agit d'une mesure qui dépend des prévisions d'obsolescence technologique et même de risque assumé. Il sera nécessaire d'exploiter ; c'est-à-dire produire et vendre, pendant un nombre  $p$  de périodes pour permettre le retour sur investissement.

L'annexe 2 expose les critères classiques fondés sur la rentabilité et l'observation temporelle des flux occasionnés ; c'est-à-dire la comparaison des valeurs correspondant aux moyens utilisés et des valeurs obtenues en gardant à l'esprit leur situation temporelle.

### **3.3. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DANS LES MESURES DE RENTABILITÉ DES PROJETS**

Les mesures de rentabilité des projets dérivent de l'observation des flux monétaires que génère le projet tout au long de son existence. Elles incluent les flux issus des actions (d'investissement) et les flux déterminés par leur financement (voir annexe 2).

La Valeur actuelle nette (VAN), le Taux de rentabilité interne (TRI) et la Valeur finale nette (VFN) figurent parmi les paramètres les plus significatifs.

Ce paragraphe propose une réflexion sur les erreurs que les mesures de type financier génèrent dans la description des projets et en particulier sur l'impact des éléments environnementaux en tant que facteurs à part entière du projet.

Les impacts environnementaux du projet peuvent être regroupés en quatre groupes :

- Impacts directement associés à la dimension environnementale du projet.
- Impacts pris en compte et non associés à l'aspect environnemental.
- Impacts pris en compte de manière indirecte (meilleure image, augmentation des ventes, design du produit amélioré, économie de frais de récupération d'emballages et de conditionnements).
- Impacts non pris en compte.

#### **3.3.1. Impacts directement associés à la dimension environnementale du projet**

Ces impacts correspondent à des flux de trésorerie découlant du respect des normes environnementales, que ces dernières soient imposées par l'Administration ou qu'elles proviennent de la sensibilisation de la direction du projet. En termes comptables, les règlements administratifs permettant d'identifier les coûts environnementaux sont généralement très clairs à ce sujet. Voici, par exemple ce qui est stipulé par la réglementation espagnole sur la reconnaissance, l'estimation et l'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels :

« Seront considérés comme des coûts environnementaux les frais engagés au titre des activités environnementales réalisées ou devant être réalisées dans le cadre de la gestion des effets environnementaux des activités de l'entité, ainsi que les frais dérivant des engagements environnementaux pour la prévention de la pollution en rapport avec les activités opérationnelles actuelles, avec le traitement des déchets et des déversements, avec la dépollution, la reconstitution, la gestion environnementale ou l'audit environnemental ».

(Quatrième norme de la résolution du 25 mars 2002 de l'Institut de comptabilité et d'audit comptable espagnol (ICAC), par laquelle les normes sont approuvées pour la reconnaissance, l'estimation et l'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels, BOE 4 avril 2002).

La prise en compte du rapport de cause à effet environnement / trésorerie laisse sans effet les impacts de l'activité sur l'environnement qui sont bénéfiques mais sans répercussion monétaire, en particulier les « bénéfiques » des actions de prévention contre les dommages.

En effet, le projet décrira en détail les frais que suppose le plan de prévention des impacts et cette politique de prévention ne tiendra pas compte des bénéfices sur l'environnement et la communication puisque ces derniers ne se perçoivent pas.

Cette asymétrie dans l'approche des impacts environnementaux privilégie le sens de « coûts environnementaux » à inclure dans un projet, et ignore les bénéfices d'une action environnementale.

Cette même asymétrie entraîne une mauvaise perception qui induit à un comportement décisionnel réactif : attendons que la répercussion de la norme soit minimale. L'impact environnemental est réduit comme un « coût supplémentaire » provenant de la politique environnementale de l'administration, et non de l'activité de l'entreprise. Une administration plus exigeante génère des coûts environnementaux différents de ceux qu'une administration plus laxiste impose à la même activité d'exploitation.

### **3.3.2. Impacts pris en compte et non associés à la dimension environnementale**

La notion d'éco-efficacité possède une racine économique. Ainsi, la réduction de la consommation via l'application de meilleures techniques ou la réduction de la consommation dérivée d'une pratique de réutilisation de facteurs, possède un aspect qui est reflété dans le compte de résultats et dans la trésorerie du projet : les achats et les paiements diminuent.

La description financière consigne le montant des flux que l'on espère obtenir après avoir pris connaissance de la réduction. Le montant économisé n'entre pas dans le calcul. De cette manière, les répercussions favorables issues de la réduction de la consommation sont ignorées, comme si elles s'évanouissaient dans la description du montant obtenu.

Prenons, par exemple, le cas de la réduction de la consommation d'eau par unité de production, générée par l'installation d'un collecteur et d'un rectificateur des eaux usées. Les données du calcul sont les suivantes :

- Le paiement réalisé pour l'installation est de 3 000 euros et s'échelonne sur cinq ans.
- Les dépenses d'entretien de l'installation et de la rectification sont de 400 euros par an.
- Le volume d'eau récupérée est de l'ordre de 60 % de la consommation, qui s'élèverait à 8 000

Le projet supposerait donc un investissement de 3 000 euros, des dépenses de rectification (payées) de 400 euros et une consommation « réelle » de 4 000 euros.

L'estimation du résultat donnera, après prise en compte des dépenses annuelles de 400 euros, une consommation effective de 4 000 euros et une estimation à 600 euros par an pour l'amortissement des installations ( $3\,000\text{ euros}/5 = 600$ ). En résumé, un impact de 5 000 euros ( $4\,000 + 600 + 400$ ) par consommation d'eau.

Les impacts de l'action éco-efficace ont été décrits de manière asymétrique dans le modèle financier.

Il conviendrait de mentionner, pour le moins, le concept d'« économie » pour expliquer de manière satisfaisante l'impact de la réutilisation :

Consommation prévue : 8 000 euros.

Consommation réelle : 4 000 euros.

Coût de rectification : 400 euros.

Amortissement : 600 euros.

La consommation d'eau serait :  $\geq 3\,000$  euros d'économie par rapport à une non réutilisation

( $8\,000 - 4\,000 - 400 - 600$ ).

Sans doute la prise en compte du résultat en tant qu'élément d'estimation des impôts sur les résultats de la société conditionne une bonne partie des pratiques de calcul du résultat de l'exercice. Nous affirmons que le résultat déterminant pour les effets environnementaux n'a pas l'utilité, au jour d'aujourd'hui, de servir de base de calcul aux effets de déclaration d'impôts.

### **3.3.3. Impacts pris en compte de manière indirecte**

Ils correspondent à une typologie variée des aspects environnementaux ayant une incidence sur le comportement économique d'une variable, en association avec d'autres actions de l'entreprise. Dans la présentation des comptes de l'analyse du projet, on présente souvent la valeur obtenue sans mentionner l'effort environnemental ou la répercussion environnementale de la valeur expliquée. Prenons comme exemple la possibilité d'avoir une incidence sur un marché assumant un coût plus élevé du produit payé par le consommateur, qui attribue cela à un comportement respectueux de l'environnement, que ce soit dans le processus d'élaboration comme dans celui de consommation.

Cette perception est certainement renforcée par les campagnes d'information et des changements dans le conditionnement, entre autres. Comment expliquer la contribution du facteur environnemental dans la croissance du chiffre d'affaires ?

Nous conviendrons tous qu'elle permet une reconnaissance en termes de prix, mais jusqu'où y participe-t-elle ?

Apparaissent alors les « éléments intangibles » et la problématique d'évaluation correspondante, où la résolution passe par l'affectation, plus ou moins soutenue en valeurs subjectives, d'une partie de la croissance ou du montant au vecteur environnemental.

La prise en compte du « respect de l'environnement » a un impact favorable, qui peut être constaté de manière sensible. Il suffit d'imaginer la situation inverse : l'effet que la divulgation et la connaissance de l'agressivité du produit envers l'environnement auraient sur le chiffre d'affaire. Il semblerait que les intangibles apparaissent avec plus de facilité lorsqu'ils ont des effets négatifs.

De même, prenons le cas d'une meilleure gestion, traduite par une diminution des coûts ou par une augmentation de la valeur des résidus issus du tri sélectif. Pourquoi nous limiterions-nous à la description du prix obtenu et aux frais et paiements d'investissements en matériaux permettant le tri sélectif (publicité, formation et conteneurs) parallèlement au reste des possibilités de résultats ?

Le besoin d'un compte de résultats environnemental apparaît, sujet que nous traitons dans le chapitre 4.

### **3.3.4. Impacts non pris en compte**

Les impacts non pris en compte apparaissent lorsque l'on envisage les éléments qui ne font pas l'objet d'une acquisition ou d'une mise en vente mais qui se trouvent impliqués dans l'activité du projet. Ils incluent aussi bien les éléments assumés par l'entreprise qui accueille le projet (responsabilité des risques d'accidents, par exemple) que les éléments acceptés par la communauté qui accueille le projet et les produits ; comme le bruit, le changement du microclimat ou les implications dans la communauté).

Les facteurs défavorables de cette relation d'impacts ont été regroupés dans le concept d'« externalités ». Cependant, il conviendrait d'internaliser ces coûts ainsi que les revenus et contributions positives que le projet est susceptible d'avoir sur la société. Le fait que l'entreprise rende des comptes implique de passer d'un domaine strictement financier à un autre plus large afin d'inclure des variables de durabilité (chapitre 4). Cependant, en premier lieu, il convient de prendre les projets, de l'entreprise, en compte dans les décisions. Pour cela, il sera nécessaire de connaître, de mesurer et d'évaluer ces impacts.

L'étape de l'inventaire des impacts décrite dans le chapitre 2 permet, sans aucun doute, d'identifier bon nombre de ces éléments qui, à l'heure actuelle, passent inaperçus dans les décisions

d'acceptation ou de rejet des projets et qui, de manière prévisible, seraient traités différemment lors de la prise en compte des tous les impacts et non uniquement des impacts monétaires. En plus des ressources générées, nous prendrions en compte la contribution à la durabilité, la diminution des émissions de produits polluants, l'amélioration des pratiques, l'occupation du sol, la dégradation du paysage, les conditions de mobilité, les frais de réparation des dommages, la réduction des risques et les pratiques de récupération.

### **3.4. ÉLABORATION DE MESURES ALTERNATIVES OU COMPLÉMENTAIRES**

Essayer d'interpréter un projet à partir des optiques financière et environnementale exige d'assurer deux actions : reformuler les calculs financiers afin de tenir compte de l'aspect non décrit du facteur environnemental et compléter les informations afin de distinguer les impacts environnementaux qui n'ont pas d'incidence sur les mesures financières.

Nous pourrions dire que nous regardons à travers des jumelles plutôt qu'à travers des caméras.

Pour adopter cette perspective, il convient de redéfinir la notion de projet au niveau technique afin de faire la distinction entre deux types d'impacts :

- i) Impacts sur l'environnement physique.
- ii) Impacts financiers.

Cependant, nous pourrions élargir ces impacts au domaine social et même éthique pour élaborer des modèles de sélection d'investissements dans une optique de durabilité, aspect non traité dans ce chapitre et qui se centre sur l'étude de deux caractéristiques de l'éco-efficacité : la caractéristique économique et la caractéristique environnementale.

La description des impacts, tant sur l'environnement physique que d'un point de vue financier, est réalisée au moyen de différents indicateurs. Parmi les mesures de rentabilité, paraissent différents indicateurs, tels que les revenus générés et les revenus de résultat avant intérêts et avant impôts, propres au domaine financier.

La description du comportement de l'environnement physique en relation avec le projet est également susceptible d'être incluse dans divers indicateurs. Nous regrouperons ces derniers en suivant la même structure que celle qui a été déterminée lors de l'inventaire initial, dans l'exposition des objectifs de la gestion environnementale (voir chapitre 2).

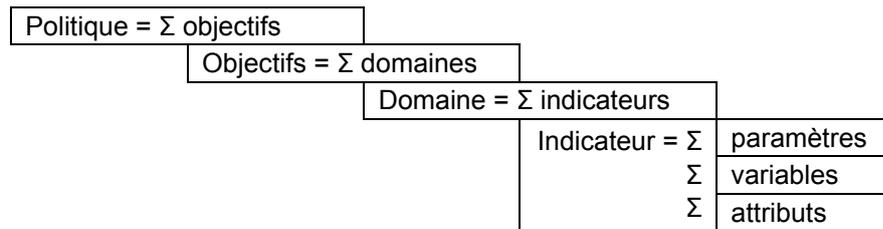
En termes généraux, nous aurons :

#### Regroupement d'indicateurs

Chacun des domaines peut désigner différentes phases du processus du projet. Ainsi, il peut exister différents marchés, différentes phases du processus de production ou différents volumes d'activité ; tout dépendra de la typologie du projet. Bien entendu, tous les projets ne sont pas impliqués dans tous les vecteurs.

Il n'est pas rare qu'un doute apparaisse en ce qui concerne le besoin (ou son absence) d'affecter un effet (indicateur) à un domaine. Le critère général d'assignation doit être transparent et le plus objectif possible. Un bon critère est celui de n'affecter à chaque domaine et à chaque projet que les effets directement liés à leur existence, c'est-à-dire les effets qui n'existeraient plus si le projet venait à mourir.

La politique environnementale expose les lignes de base de l'action environnementale de l'entreprise, qui sont concrétisées dans des plans d'action étudiés en tant que projets.



La description des indicateurs est déterminée en fonction de l'impact et des possibilités de mesure.

Nous observerons également, dans ce cas, des difficultés de précision et nous emploierons des valeurs de probabilités de paramètres et de variables, comme nous le faisons pour les indicateurs du domaine financier.

À ce stade, la présentation de listes d'indicateurs et la structure d'indicateurs PER (Pression, État et Réponse) devient relativement importante. Nous la développerons dans le chapitre 4.

Contrairement au domaine financier, il existe peu de méthodes pour ajouter ces résultats et présenter une valeur de synthèse du style de VAN, TRI ou VFN, qui représentent la totalité des impacts d'un projet.

Malgré cela, il est toujours possible d'obtenir un ordre de priorité des indicateurs, selon leur degré d'importance. Cette importance peut être déterminée à partir de l'estimation subjective de certaines caractéristiques des indicateurs et des valeurs qu'elles mesurent. Allant de 0 à 3 (beaucoup, peu ou rien), la ponctuation de chaque indicateur pondérée par l'importance de chaque domaine, en accord avec la définition de la politique de l'entreprise, nous permet d'obtenir une valeur reflétant l'importance de chacun des indicateurs et de classer ces derniers selon leur importance.

Ce processus passe par deux étapes :

- a) Détermination de l'importance de chaque domaine et de chaque objectif.
- b) Détermination de l'importance de chaque indicateur dans chacun des domaines.

L'importance des objectifs provient de la définition même de la politique environnementale, puisque, suite à l'énumération des points principaux de la politique, il est nécessaire de définir l'ordre de priorité de leur exécution.

L'importance des domaines affectés par le projet devient le reflet de l'importance que lui attribue la politique de l'entreprise.

Pour élaborer ce classement, nous choisissons certains attributs des domaines, tels que :

- I. Importance pour l'environnement.
- II. Gravité de la situation (relation du projet avec l'environnement).
- III. Difficulté d'agir dérivée du manque de compétences de l'entreprise pour modifier les impacts.
- IV. Difficulté d'agir dérivée des coûts de modification des impacts.
- V. Perception du besoin d'amélioration.

Le tableau obtenu est le suivant :

	Importance	Gravité	Compétences	Coûts	Besoins	Pondération domaine
Domaine	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(VI) = (i)+(ii)+3*(iii)+3*(iv)+3*(v)
« A »	5	4	1	1	1.5	19,5

« B »	8,5	7	2	1	2	30,5
« C »	8	5	1	1	1	22,0
« D »	6,5	6	2	1	3	30,5
« E »	8	6	3	2	1	32,0
« F »	4	8	3	1	2	30,0
« G »	6	7	2,5	2	1	29,5

Nous constatons que la métrique de ponctuation est différente pour les attributs (I) et (II), qui sont pondérés de 0 à 9, alors que les trois attributs suivants sont évalués sur une échelle allant de 0 à 3.

La colonne VI nous permet de déterminer que le domaine « E » est le plus important et que le domaine « A » est le moins important. Dans ce cas, il est clair que tous les attributs (importance, gravité, compétence, coûts et besoins) ont la même importance dans la politique de l'entreprise. Dans le cas contraire, il faudrait pondérer les valeurs de chacun des attributs.

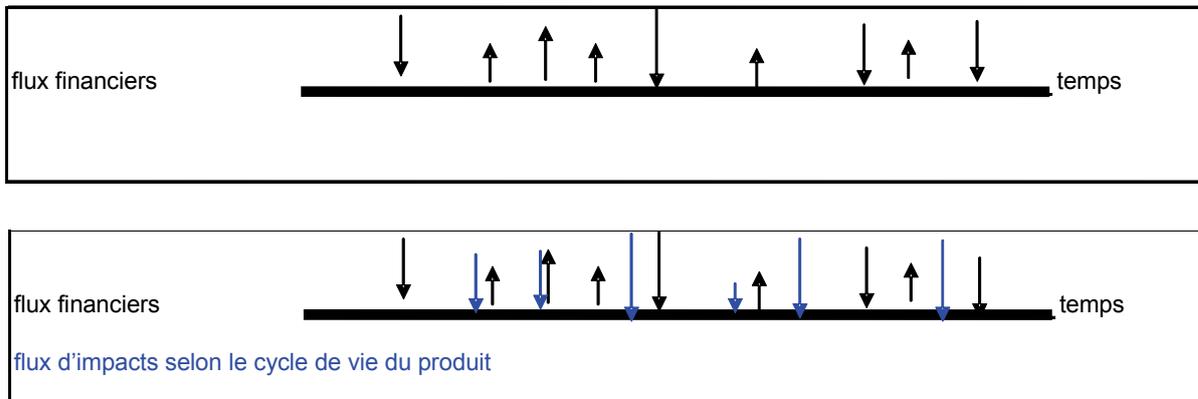
D'autres attributs peuvent être ajoutés au tableau précédent dans une tentative de rapprocher la complexité du projet et la politique environnementale de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons ajouter l'importance pour l'entreprise, la possibilité d'accident, la difficulté de réparer les dommages, le coût de suppression de l'impact et le coût de sanction, entre autres.

Après avoir évalué l'importance de chacun des domaines, il nous est également possible de faire une estimation du degré de signification et d'importance de chacun des indicateurs afin de représenter l'impact du domaine. De manière semblable à celle dont nous avons procédé pour les attributs du domaine, nous porterons notre attention aux attributs suivants de l'indicateur, à partir de sa capacité à expliquer les impacts du projet sur le domaine :

1. Quantité d'informations nouvelles apportées.
2. Fiabilité des mesures des valeurs de l'indicateur.
3. Degré de mesure objective.
4. Évidence de la relation de cause à effet indiquée.

Il est certain que nous pouvons utiliser des valeurs différentes, mais, dans toutes les situations, il sera nécessaire de faire une estimation de la valeur de chaque indicateur. Cette estimation peut être conduite à différents niveaux et la définition de la politique environnementale de l'entreprise nous indiquera les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre au niveau environnemental, tout en déterminant ses priorités.

La description des composants du projet n'est plus une description monétaire fondée sur des indicateurs de flux de trésorerie et de résultats. Elle se situe sur un axe temporel où ces indicateurs sont accompagnés par différents indicateurs d'impacts physiques (voir figure).



La recherche d'éco-efficacité n'est pas un problème qui analyse les flux de tous types (économiques et environnementaux) séparément, bien au contraire ; l'un n'a pas de sens sans l'autre. Même si nous connaissons des situations où les deux aspects sont opposés, il est également possible d'observer des points de convergence, des points où l'obtention d'un gain en indicateurs environnementaux se transforme en un gain ou en un flux de trésorerie.

Nous nous intéresserons à ces points d'intersection et nous choisirons un aspect représentatif qui nous permettra d'évaluer et de passer d'un domaine à l'autre.

Il est possible d'observer, dans chaque projet, un indicateur d'impacts environnementaux avec un parallélisme clair dans l'obtention des flux de trésorerie. Nous en avons déjà vu quelques exemples : réduction des achats à faveur de la réutilisation de composants ou revalorisation des résidus via le tri sélectif, etc.

Nous profiterons de ce type d'indicateurs pour réaliser l'évaluation monétaire qui nous permettra de regrouper tous les flux d'un projet, flux monétaires et flux environnementaux en équivalents de fonds.

Prenons un cas où le domaine « C » est défini comme la « réutilisation de composants du processus de production ». Ce domaine possède trois indicateurs :

- Réutilisation des eaux usées.
- Réutilisation des emballages de matières intégrées au produit.
- Réutilisation des catalyseurs.

La capacité explicative des indicateurs est respectivement de 40 %, 35 % et 25 %, selon les possibilités techniques du processus de production, objet de l'analyse.

Nous savons que la réutilisation des eaux usées suppose la réduction des achats d'eau de 3 000 euros ; montant facile à obtenir pour l'entreprise dans des conditions objectives, par simple observation des factures.

Nous pouvons mettre en équivalence toutes les unités d'indicateurs à partir de leur degré d'importance relative, de manière proportionnelle à l'impact des points d'importance relative de cet indicateur.

Comme les 40 % d'un domaine de 22 points d'importance s'expliquent par une valeur (économisée) de 3 000 euros, nous pouvons attribuer à chaque point d'importance un équivalent de (3 000 euros/22 points) 136,363 par point d'importance.

De cette manière, nous pouvons convertir les différents indicateurs en unités physiques ou en pourcentages d'un équivalent monétaire. Il est certain que cette évaluation des impacts

environnementaux n'a pas de marché régulant le prix, mais il n'en est pas moins sûr que la comparaison des projets est menée selon la même métrique. Les possibilités d'intervention sur les marchés conventionnels disposent d'un parallélisme dans l'existence de valeurs acceptées par la société qui accueille le projet via l'Action 21 (voir chapitre 5).

Quoi qu'il en soit, cette relation d'échange entre unités physiques et équivalents monétaires n'est pas nouvelle dans le domaine comptable ; l'estimation des prix ou des coûts d'opportunité en est un exemple. De la même manière que pour déterminer le calcul du coût d'une unité de produit, un comptable ferait une estimation de la consommation d'eau d'un puits appartenant à l'entreprise à partir du prix qu'elle paierait si elle avait besoin d'acheter de l'eau, nous pouvons chercher un équivalent qui permettrait de mesurer les impacts environnementaux en unités monétaires.

L'optique de l'analyste est toujours centrée sur la détermination de certaines valeurs objectives, prévues, qui, si elles sont choisies, se transforment en objectifs à atteindre et en bases pour établir les erreurs qui surviennent entre les valeurs prévues et les valeurs effectivement atteintes lors de la réalisation du projet.

Si l'on considère que les impacts financiers sont déjà traduits en équivalents monétaires, il est possible de reformuler les différents aspects de la valeur nette finale d'un projet de la manière suivante :

- Les facteurs financiers qui se transforment en un ensemble de flux de trésorerie déterminés,  $ct$ , c'est-à-dire un excédent de trésorerie de  $c$  euros au moment  $t$  de la vie du projet.
- Les impacts prévus pour le moment  $t$ , qui auront une équivalence en unités monétaires de  $mt$  euros.

Pour les besoins du calcul, nous pouvons déterminer la valeur nette finale suivante, que nous appellerons valeur finale nette éco-efficace.

$(VFNE) = n$

$$VFNE = \sum_{t=1}^n ct (1+r)^{n-t} + \sum_{t=1}^n mt (1+p)^{n-t} \quad (9)$$

$t=1$

Le premier élément de l'équation est identique à la formule employée lors de l'analyse financière et le deuxième correspond à l'équivalence monétaire des impacts prévus, pendant la période correspondante, au cours des  $n$  périodes de vie du projet. Les deux sont extrapolés au dernier jour de l'horizon du projet via un facteur  $p$  y  $r$ . Le facteur  $p$  correspond au degré de progressivité des impacts environnementaux. Il constitue une nouvelle valeur à prévoir, de même que le taux de réinvestissement prévu des flux monétaires à un moment déterminé, jusqu'à la fin de l'horizon du projet ( $r$ ). (Voir Annexe 2).

L'estimation de  $r$  dépend, entre autres, des prévisions concernant l'évolution du marché de capitaux et les opportunités d'investissement dans des projets rentables. L'estimation du facteur de progressivité ( $p$ ) dépend davantage de faits naturels ; par conséquent, il illustre des faits comme la dégradation progressive, relativement facile à connaître indicateur par indicateur. L'adoption d'une mesure génère un impact, que nous supposons défavorable, et qui, s'il n'est pas corrigé, tend à empirer avec le temps. La valeur de la réparation, tend à s'accroître. C'est ce facteur de croissance qui motive l'apparition du facteur de progressivité maximal si nous pouvons en déduire que la capacité de régénération du système physique est diminuée par l'accumulation d'éléments ou d'impacts à régénérer.

Cette valeur ( $p$ ) à déterminer pour chacun des projets de l'entreprise ou pour chacune des différentes possibilités d'action proposées permet de disposer d'un point de comparaison supplémentaire qui, selon notre jugement, a une portée plus importante que celle du reste des critères exposés, sans que cela n'implique une substitution de critères. Ils disposent simplement d'une nouvelle métrique pour classer les possibilités d'action en accord avec un critère d'efficacité financière et d'efficacité environnementale, autrement dit d'éco-efficacité.

L'adoption de ce critère implique une analyse et une explication systématique (mémoire) des deux éléments composant l'expression de valeur finale nette éco-efficace. Il s'agit de l'aspect financier (tous les flux financiers, parmi lesquels les flux environnementaux) et de l'aspect environnemental (tous les

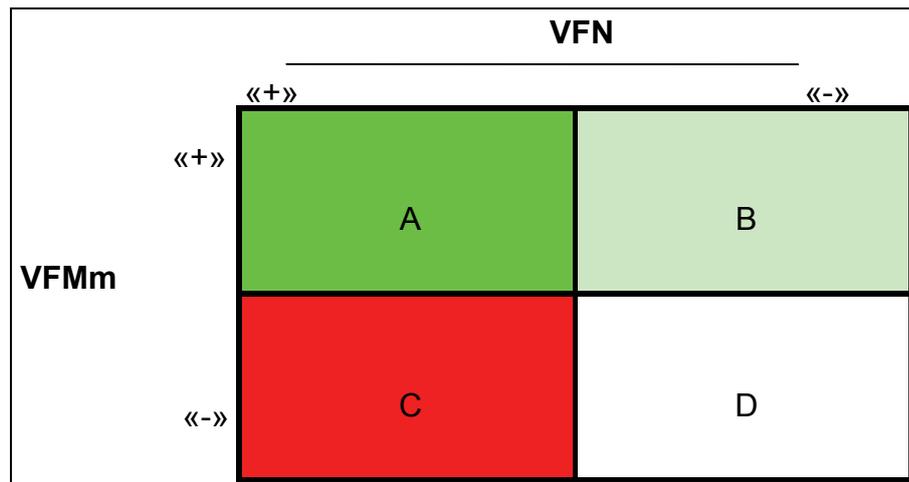
impacts sur l'environnement physique), qui sera l'objet du paragraphe suivant. Restons sur l'idée que, de la même manière que nous pouvons établir quelques indicateurs comptables afin d'évaluer le suivi des flux financiers (*ct*) et de la VFN, nous pouvons concevoir quelques indicateurs comptables, de position et de résultat, afin d'évaluer le suivi des valeurs environnementales (*mt*) et de la VFNE. C'est ce que nous verrons dans le chapitre 4.

**3.5. LA CLASSIFICATION DES PROJETS À PARTIR DU VECTEUR ENVIRONNEMENTAL PRIS EN COMPTE**

Nous avons déterminé une expression de la valeur finale nette éco-efficace qui comprend les impacts d'un projet évalués et exprimés en termes de valeurs obtenues à la fin du processus de planification du projet. Cette expression synthétise différentes valeurs d'indicateurs économiques, financiers et environnementaux qui ont une double utilité : d'une part, ce sont des outils d'évaluation des possibilités d'action de l'entreprise et, d'autre part, au moment d'exécuter la solution choisie ils deviennent des objectifs, atteignables par les différents agents impliqués dans l'exécution du projet.

Cette utilité contrastée dans le domaine financier permet de l'étendre au domaine environnemental et devient alors la base d'un tableau d'indicateurs ou un tableau de commande intégrale, dans lequel l'aspect environnemental est largement représenté.

Au moment du choix, nous pouvons établir quatre catégories de projets, en accord avec les valeurs des deux composantes de la VFNE. Ces catégories sont illustrées dans le graphique suivant :



n                      n-t

La VFN= Somme  $C_t (1+r)$

t=1

et la VFMm = n                      n-t

Somme  $m_t(1+p)$

t=1

Classées sur un axe allant de la valeur la plus élevée à la valeur la plus faible, comme le montre le graphique. Nous pouvons observer quatre typologies de projets, que nous détaillerons par la suite.

**La zone « A »** qui correspond à des projets dans lesquels la valeur ajoutée environnementale est considérée élevée et à la rentabilité financière du projet. Elle correspond aux solutions pour lesquelles la convergence des valeurs environnementales et financières permet au projet d'être acceptable des

deux points de vue. Ni l'analyste financier ni le responsable environnemental n'ont d'arguments pour rejeter le projet.

**La zone « B »** correspond aux solutions ayant un aspect environnemental à forte valeur ajoutée mais dont la rentabilité financière est cataloguée comme basse, voire même négative. Il sera nécessaire de réorienter le projet afin d'obtenir la reconnaissance de la valeur ajoutée environnementale par le marché ou par les institutions qui subventionnent, de manière à ce qu'elle se traduise par une meilleure rentabilité ou, le cas échéant, qu'elle atteigne une rentabilité minimum.

**La zone « C »** indique le danger issu de la disposition de possibilités d'action générant une forte valeur ou un rendement financier élevé et, par opposition, des coûts environnementaux importants ainsi qu'une contribution environnementale nulle ou négative. C'est dans ce cas que le comportement éthique de l'entreprise qui rejette ce type de projets prend tout son sens.

**La zone « D »** permet de déterminer un ensemble de possibilités où la convergence est totale : elle ne convient ni du point de vue environnemental ni de celui de la rentabilité financière. Les motivations pour initier ces projets s'évanouissent aussi vite qu'un chef d'entreprise rejetterait un projet échoué dans cette zone pour des raisons de changements d'attitude ou de réglementation du marché ou de l'administration.

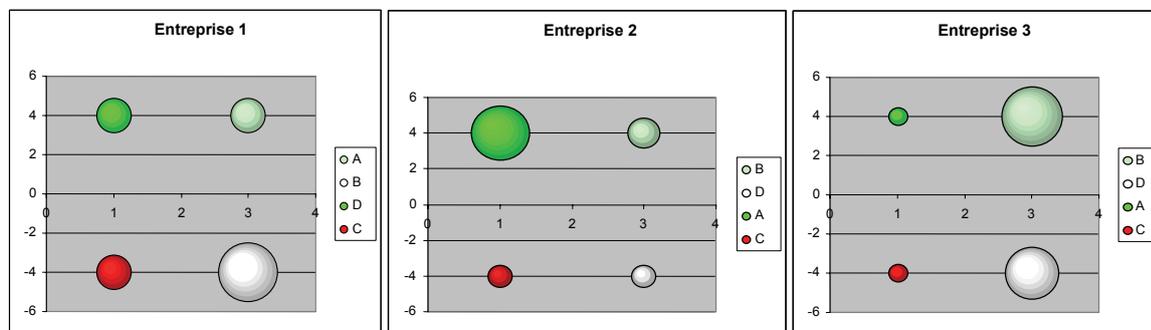
La position logique de l'administration, que nous comprenons, dans ce cadre conceptuel et formé de quatre zones est relativement claire :

- Projets de type « A » : ne rien faire. Reconnaître la valeur via un certificat de qualité (encouragements positifs).
- Projets de type « B » : évaluer la nécessité d'initier le projet en tant que projet environnemental et procéder à la subvention au moyen de la différence entre les différentes rentabilités jusqu'à faire du projet un projet à la limite de la zone « A ».
- Projets de type « C » : renforcer les mesures dissuasives, les écotaxes et les sanctions, etc., afin d'enrayer la logique de la rentabilité financière au détriment de l'environnement.
- Projets de type « D » : informer l'entreprise de la situation (environnementale).

Jusqu'à présent, nous avons parlé de projets ; c'est-à-dire, d'activités dont on médite la réalisation. Cette analyse est également valable pour les projets que l'entreprise a déjà lancés.

Dans cette optique, nous pouvons associer le concept de « projet » au binôme produit/marché afin d'analyser la composition des produits de l'entreprise en les situant dans la zone à laquelle ils appartiennent.

La représentation graphique du total des ventes ou de la production totale répartis dans ce diagramme, qui mentionne le pourcentage des ventes correspondantes, est particulièrement intéressante.



## 4. ANALYSE DES COMPTES, BILAN APRÈS BILAN, EN PASSANT PAR LE RÉSULTAT COMPTABLE

### 4.1. INTRODUCTION

Dans le chapitre 3, nous avons analysé les étapes du processus de décision et de l'intégration de variables environnementales dans tout le processus qui s'étend de la détection du problème à la mise en œuvre d'actions pour résoudre ce dernier. Nous nous intéresserons, dans le chapitre 4, à l'étude du mécanisme de contrôle développé dans l'objectif de connaître l'effectivité des décisions envisagées.

Le processus d'analyse des résultats est évalué en tant qu'instrument de continuité ; suite à l'analyse des résultats, les décisions sont modifiées ou de nouvelles décisions sont prises qui nécessiteront un suivi, la détermination de leur résultat, la comparaison *a posteriori* avec les facteurs et les effets prévus et...le retour au point de départ. Le cycle recommence.

Ce cycle exige une structure de recherche d'informations permanente, de telle sorte qu'elle permette le suivi de projets et d'actions et qu'elle identifie les nouvelles connaissances qui en découlent. C'est l'objectif de l'analyse du point 4.2, au cours duquel nous passons de l'analyse du domaine du projet à l'établissement d'indicateurs de contrôle du secteur de l'entreprise, entendue comme panier de projets en interaction.

Nous avons besoin d'un système d'informations capable de reconnaître le comportement de tous et de chacun des facteurs du projet ainsi que, et c'est tout aussi important, d'un système capable de créer des mécanismes de détermination de résultats de manière agrégée ; le tout mené de façon claire pour différents individus et à différents moments de l'action. Le secteur financier dispose d'un système comptable qui présente, comme nous l'analysons dans le point 4.3, certaines incompatibilités avec la bonne prise en compte des actions environnementales.

Dans cette optique, il convient de disposer d'un système d'indicateurs qui permettent d'extraire les informations des mémoires. Le point 4.5 présente l'argument principal du système d'informations : son utilité. S'il existe, c'est parce qu'il est utilisé au cours du processus de décision par les agents décideurs. Ainsi, l'indicateur devient l'unité de base du système d'informations.

Les deux derniers points traitent de la structure des indicateurs et des systèmes d'indicateurs. Ils se terminent par la présentation d'un modèle de résultat environnemental capable de permettre un développement d'indicateurs qui soit semblable au résultat financier et de devenir un modèle de comptabilité environnementale utile.

### 4.2. LE CONTRÔLE DES DÉCISIONS ET DES PROJETS : MESURES

#### 4.2.1. Contrôle

Nous avons vu, dans le chapitre précédent, le processus de décision appliqué à des projets et la manière par laquelle, via des agrégats successifs, nous avons réduit un projet à des aspects financiers, à un ensemble de flux prévus pour ce projet (flux divers) et répartis au fil du temps (voir chapitre 3).

La décision devient un choix et l'adoption d'une action déterminée comprend un risque : se tromper ; c'est-à-dire faire le choix d'une décision qui, pour différentes raisons, ne conduit pas aux résultats attendus ou qui conduit à des résultats améliorables.

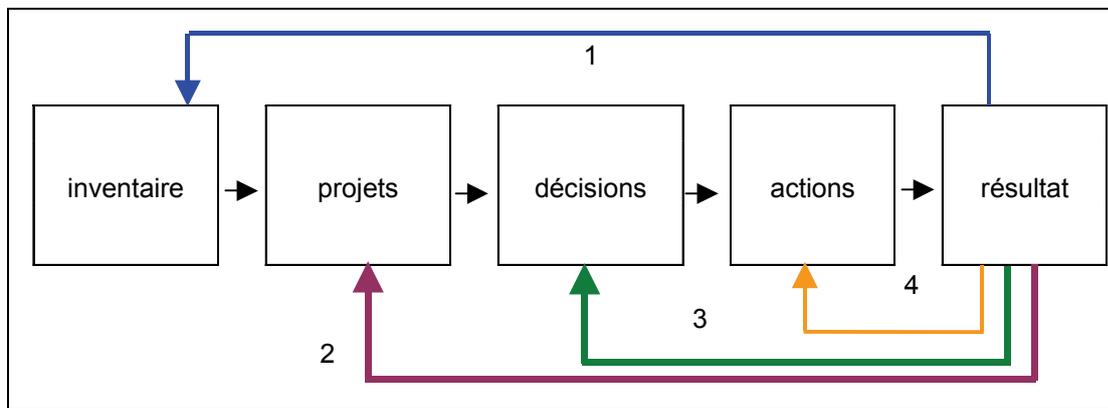
Il est certain qu'il est impossible de parvenir à cette perception avant d'entreprendre l'action. Si tel était le cas, l'action ne serait pas menée à bien et une autre serait réalisée. Les informations qui mettent une telle erreur en relief ne sont connues qu'une fois entreprises les actions programmées. Souvent, l'erreur est provoquée par des situations ou des comportements évalués en termes différents que ceux qui se produisent réellement ou par des situations ou des comportements que l'on n'avait pas prévus.

Finalement, apparaît le besoin de savoir si les prémices et les prévisions des facteurs du projet sont atteintes et dans quelle mesure. Il s'agit là de la finalité du système de contrôle de gestion, inclus dans le système de gestion environnementale.

L'observation des résultats permet d'établir des relations permettant de comparer les facteurs prévus (valeurs des paramètres ou variables) avec les facteurs qui résultent de l'activité. Des écarts apparaissent à partir de cette comparaison. Cela constitue la première étape nécessaire pour s'assurer des relations de cause à effet inhérentes à tout projet.

On génère, par cette pratique, un effet de connaissance supplémentaire : la confrontation. Cela suppose également une connaissance dont la gestion est positive : l'expérience.

Quoi qu'il en soit, les implications de l'analyse des résultats via la comparaison des facteurs fixés correspondent à différents niveaux (voir graphique) que nous analyserons par la suite.



L'étude du résultat d'une action nous apporte de nouveaux éléments, de nouvelles connaissances des relations de l'entreprise et de ses projets relatifs aux impacts (vecteurs) environnementaux. L'expérience confirme les relations et fournit de nouvelles connaissances susceptibles d'élargir et de complexifier l'étude de la relation entreprise-environnement. Il est intéressant de signaler cet « effet apprentissage » puisqu'il s'agit d'un domaine où l'évolution des connaissances technologiques possède un certain nombre de perspectives de changement et d'amélioration. Ceci correspond à la ligne 1 du graphique.

L'étude du résultat implique également une confrontation avec les variables consignées dans la définition du projet et permet la réflexion sur le degré de signification des facteurs envisagés et de ceux qui sont exclus (ligne 2).

L'étude du résultat apporte des éléments servant à valider la modélisation de la décision et le bon choix de la solution. Elle fournit de nouvelles connaissances en ce qui concerne les possibilités de modélisation des impacts environnementaux et facilite le cheminement en vue de déterminer ces variables lors de décisions postérieures.

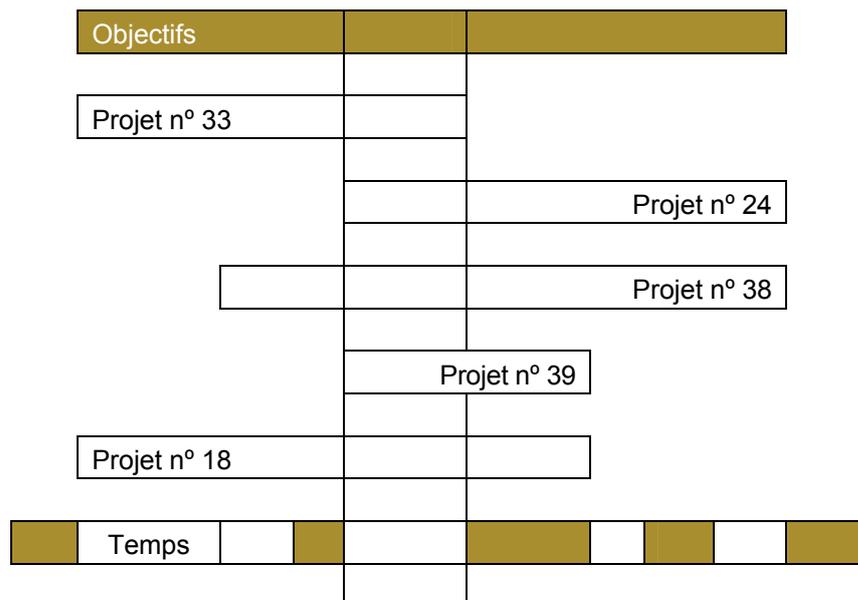
En un mot, amélioration du modèle via la confrontation et la rectification (ligne 3).

La comparaison du résultat obtenu avec le résultat prévu peut s'avérer très utile pour mesurer l'efficacité au cours de l'accomplissement des actions, comprenant en cela la façon de faire et de transformer les facteurs écrits sur papier en facteurs réels. En fin de compte, l'exécution de la décision est évaluée au moyen de l'analyse des résultats (ligne 4).

#### 4.2.2. L'entreprise : un panier de projets

Il sera intéressant, pour la mise en œuvre effective du projet, de disposer de certains indicateurs mesurant le biais entre les valeurs que l'on avait prévu d'obtenir (le taux de réinvestissement  $r$ , par exemple) et les valeurs effectives obtenues. C'est l'objet du contrôle de gestion et de la détermination, par la comptabilité analytique (des coûts), des écarts attribuables à des différences de quantités, de prix et d'efficacité technique.

L'application à la gestion de l'entreprise se heurte à la constatation du fait que l'entreprise ne mène pas qu'un seul projet, bien au contraire : elle en gère plusieurs à la fois. La situation de l'entreprise résulte de la somme de différents projets, comme le décrit le graphique suivant :



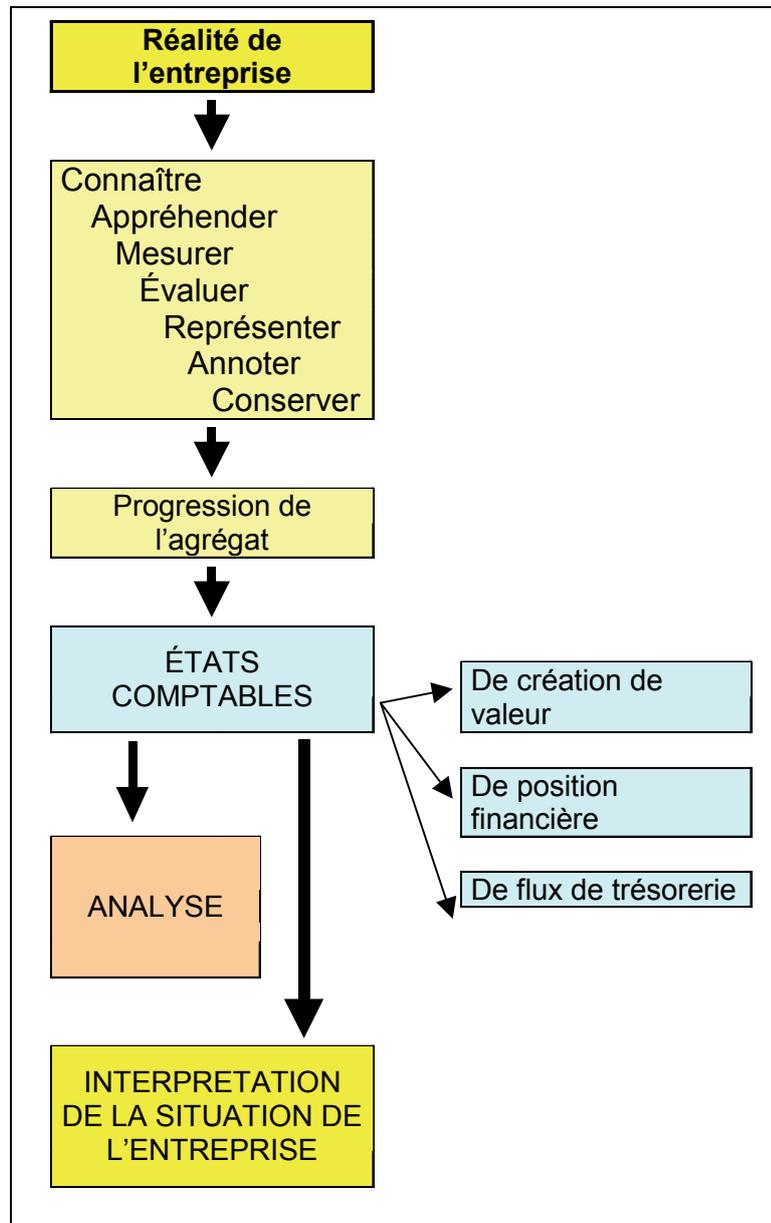
Il faut préciser que l'entreprise devient une espèce de panier de projets et doit se doter d'un mécanisme stable afin d'apprécier la complexité de la coexistence de différents projets, et ce avec tous les niveaux de détails nécessaires. Cela provient du besoin de se doter d'un système comptable centré sur l'entreprise, qui puisse offrir des informations agrégées ainsi que les détails suffisants à l'appréciation de l'évolution concrète d'un projet.

#### 4.3. LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE : OUTIL DE CONTRÔLE DE L'ENTREPRISE

Rappelons que les facteurs financiers analysés comprennent tous les paiements et les encaissements attribués au projet. Il n'y a donc rien d'étrange au fait que le système comptable démarre précisément de cette manière : par le relevé et la présentation des flux de caisse. D'entrée, nous observons de quelle manière le souci de la description des flux d'un projet se transforme, en termes de comptabilité, en le souci de la description des flux de tous les projets qui se sont succédés sur une période de temps donnée. Autrement dit, le regroupement de flux par projet permet une modélisation comptable par période de temps.

L'objet du système comptable n'est autre que l'émission d'informations utiles relatives à la position financière de l'entreprise, l'évaluation de son patrimoine et des résultats obtenus, déterminés de manière objective, complète et structurée, en prenant en compte la totalité des projets mis en marche par l'entreprise.

Tout fait relevé par le système comptable passe par ces phases qui caractérisent la manière de procéder du système et qui, parallèlement, conditionnent son utilité pour inclure la totalité des variables environnementales, comme nous le verrons par la suite.



Le système comptable enregistre parallèlement deux processus : le processus de création de ressources monétaires et celui de création de valeur. Au risque de trop synthétiser, nous réduisons la pluralité d'informations émises par le système à trois types d'étapes de base :

- i) Le compte de résultats qui mesure l'augmentation de valeur obtenue au cours d'un exercice financier. Généralement, il différencie les résultats issus de l'exploitation des résultats financiers et des résultats extraordinaires.
- ii) L'état des flux de trésorerie dans lequel sont mises en valeur la création et la disposition de ressources qui permettent de mener à bien et de financer les activités de l'organisme.

Les flux sont classifiés en termes de « produits de l'exploitation », de « projets d'investissement » et de « projets de financement ».

- iii) Le bilan qui montre séparément deux qualités des projets initiés :
  - a) L'actif du bilan qui décrit la composition des différents investissements réalisés par l'organisme lors de la mise en œuvre de tous ses projets ; investissements qu'il a réalisés et qu'il espère récupérer à l'avenir. L'actif regroupe les investissements selon leur degré d'utilisation dans des processus et en faisant une référence particulière au caractère fongible des biens et au temps relatifs à l'activité, tout en distinguant court et long termes.
  - b) Le passif ou la structure financière du bilan nous montre la manière dont l'entreprise a obtenu ces ressources : financement des fournisseurs, financement bancaire, financement de la part d'actionnaires et ressources issues de l'activité de l'entreprise (réserves).

La comptabilité est un élément essentiel qui fournit des informations et alimente les différents indicateurs pour la gestion financière de l'entreprise et son évaluation générale, tant d'une perspective interne (bilan *scorecard*) que d'une perspective d'informations émises dans le but d'être universellement diffusées (comptes annuels).

À la suite de la réforme comptable de 1990, dans laquelle on insiste sur l'aspect de communication et d'enregistrement public des informations comptables, il est possible de comprendre la manière dont la comptabilité assure, avec succès, la fonction de communication de données. Aujourd'hui, les données comptables constituent un moyen social de communication.

La comptabilité joue un rôle important, non seulement dans la création d'informations mais aussi comme moyen social de communication affectant directement l'image des actions de l'entreprise et des organisations et, au passage, des actions de divers agents sociaux. Ainsi, elle fournit des mesures valides pour fixer les objectifs de gouvernance d'entreprises et d'institutions. Elle participe à la formation de l'image d'efficacité que le public a des organisations et des sociétés.

En effet, la comptabilité dispose d'un langage standard associé à des procédés qui lui sont propres capables de présenter, en peu de mesures, la complexe réalité de l'entreprise. Suite à la recommandation de la Commission du 30 mai 2001, relative à la reconnaissance, à la mesure et à la publication des questions environnementales dans les comptes et les rapports annuels des entreprises C(2001)1495 ; sa transposition, en Espagne, a été accompagnée, en 2002, de l'élaboration du *Livre blanc de la réforme comptable (Libro blanco de la reforma contable*, en espagnol) et de l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS).

En effet, le succès du système comptable en ce qui concerne la fourniture de paramètres de synthèse largement utilisés et considérés comme représentatifs de l'action de l'entreprise, au moins dans le secteur financier, est incontestable. C'est notamment le cas des paramètres *résultat, actif, fonds propres* et des mesures qui leur sont associées, telle que la *rentabilité* et l'*endettement*, termes qui sont passés dans le langage courant.

La comptabilité constitue, pour le moment, un élément garant de la transparence informative et, en définitive, du fonctionnement efficace des marchés financiers fournissant des informations utiles pour les décisions des agents.

Cette situation débouche sur deux lignes de pression pour le développement de méthodes comptables : intégrer des éléments environnementaux et répondre de la fidélité des descriptions comptables et de leur diffusion.

#### Intégrer des éléments environnementaux

L'argument est simple : si le système de prix agit sur le marché comme élément régulateur attribuant des ressources, faisons en sorte que les prix du marché intègrent les coûts environnementaux et non seulement les coûts privés, afin de contrôler avec la même efficacité les ressources environnementales. Nous verrons, par la suite, l'ensemble des difficultés que cela entraîne dans les différentes phases du processus comptable décrit ci-avant.

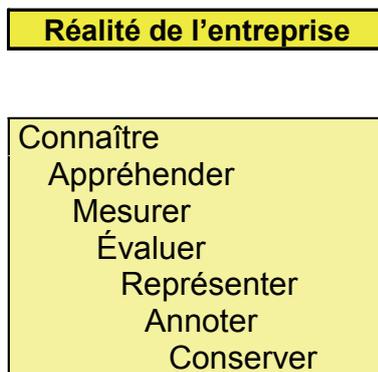
Répondre de la fidélité des descriptions comptables et de leur diffusion

De toutes parts, le souci de la « fidélité » à la réalité de l'image comptable est présent. On contrôle, d'un point de vue normatif, le standard de communication qui permet que l'émetteur et le récepteur des informations comptables parlent la même langue. Les informations sont associées à l'envoi de rapports d'experts indépendants (audits) afin de mettre cette fidélité en évidence et d'améliorer, par-là même, la confiance en les informations.

Tout ceci est défini dans un contexte où l'on remarque une prise de conscience progressive de l'environnement en tant que facteur rare et dans lequel on constate que, en plus d'un flux de produits élaborés pour la vente, l'activité de l'entreprise inclut l'émission de polluants et la création de résidus, tant dans les processus de fabrication, de distribution et de consommation que dans celui d'élimination du produit à la fin de sa vie utile.

#### 4.3.1. Les principes comptables et l'environnement

Nous avons indiqué différentes phases du processus de comptabilité que nous mettrons en relation par la suite afin d'énoncer, de manière très synthétique, les difficultés à y inclure les variables environnementales. Cela mériterait sans doute un développement plus approfondi, qui échappe à la fonction de ce chapitre.



##### Connaître :

- La perspective comptable est centrée sur l'unité juridique : la société. Nous indiquons la présentation des comptes consolidés et des Normes internationales d'information financière.
- L'influence fiscale est évidente lors de la prise en compte de nombreux faits comptables. Il ne fait nul doute qu'un dégrèvement pour motifs environnementaux serait rapidement relevé dans les comptes annuels.
- Tendance à expliquer le passé.

##### Appréhender :

- Optique orientée vers un groupe social : propriétaires (fonds propres, résultat distribuable...).
- Associe les impacts de l'entreprise aux autres groupes sociaux en tant que frais (de personnel, fiscaux, sociaux et également environnementaux).

##### Mesurer :

- Tendance aux mesures objectives. La construction d'un résultat en vue de sa répartition contraint à adopter des énoncés raisonnablement prudents. Le principe de précaution est justifié.

**Évaluer :**

- Opération nécessaire afin de pouvoir procéder aux agrégats postérieurs de facteurs dans les états comptables. La transcription de toutes les activités en euros est un besoin qui, associé à la recherche d'objectivité, débouche sur le principe connu de prix historique ou de prix d'acquisition ; c'est-à-dire l'évaluation totale aux prix du marché au moment de leur acquisition.

N'oublions pas que de nombreux éléments environnementaux n'ont pas de marché et ne peuvent pas encore être achetés ; on ne peut qu'en profiter (paysage, air...).

Certaines difficultés semblent insurmontables, mais nous conviendrons que les impacts environnementaux ont également des répercussions sur les facteurs financiers de l'entreprise, que ce soit directement ou indirectement. Par exemple :

- Incidence financière des impôts écologiques et des provisions en tant qu'éléments du coût du produit.
- Risque de réduction de la vie utile des actifs dû aux pressions d'agents sociaux.
- Augmentation des sorties monétaires pour faire face aux besoins environnementaux. Équipements supplémentaires, respect des normes légales, etc.
- Augmentation des sorties monétaires pour cause d'impôts écologiques : « Qui pollue, paye ».
- Augmentation des provisions pour restitution et restauration.
- Changements de comportement des interlocuteurs de l'entreprise : « Achetez vert ».
- Transfert de responsabilités lors de ventes et de fusions.
- Transfert de responsabilités comme conséquence de ventes d'affaires et d'élaboration de brevets.

Tout ceci contribue à rendre plus attractif le sujet des notes environnementales dans la comptabilité.

Certaines de ces variables pourront être inscrites dans les registres comptables à la lumière de la Résolution du 25 mars 2002 publiée par l'ICAC (Institut de comptabilité et d'audit comptable espagnol), qui adopte des normes pour la reconnaissance, l'évaluation et l'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels (BOE- Bulletin officiel de l'État espagnol- du 4 avril 2002) qui suit les recommandations de la CEE (du 30 mai 2001 L/156/33). Ladite résolution énonce que les entreprises espagnoles doivent obligatoirement appliquer ces normes et suit les thèmes développés dans la résolution européenne, qui présente leur application comme volontaire. En ce qui concerne l'application des règlements de chaque pays, les indications de la norme doivent être suivies par chacun d'eux et s'ils n'ont pas été mis en place, on peut utiliser le Règlement de la CE (annexe 5).

**4.3.2. Résolution de l'ICAC de reconnaissance, d'évaluation et d'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels des entreprises (BOE du 4 avril 2002)**

Cette norme impose l'obligation d'informer, dans les comptes annuels, sur la « reconnaissance, l'évaluation et l'information sur les questions environnementales qui sont nécessaires pour que les comptes annuels individuels et, le cas échéant, consolidés, offrent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du sujet comptable ».

La norme est obligatoire pour tous les sujets comptables, comptes individuels ou consolidés, entreprises et organisations sans but lucratif, ainsi que pour les PME.

La résolution contient les dix normes suivantes :

1. Domaine d'application.
2. Évaluation et information sur les questions environnementales.

3. Définitions d'activité et d'environnement.
4. Frais de nature environnementale. Ordinaires et extraordinaires, récurrents et non récurrents.
5. Actifs de nature environnementale.
6. Provisions et contingences de nature environnementale.
7. Compensations en provenance d'un tiers.
8. Obligations à long terme pour réparation de l'environnement.
9. Informations à fournir pour le mémoire.
10. Comptes à utiliser pour enregistrer les effets environnementaux.

Il convient d'intégrer l'apparition de la norme de l'ICAC en date du 25 mars 2002 dans l'ensemble des actions et des propositions qui nous conduisent à une meilleure perception des informations environnementales de la part des agents décideurs, étant donné que le besoin de disposer d'informations précises sur le comportement environnemental des systèmes devient manifeste.

La transparence informative est créatrice de valeur pour l'entreprise. Les dispositions légales en matière d'information comptable sont efficaces dans la description des flux financiers et de l'activité économique de l'entreprise. Les comptes annuels font partie de l'ensemble des informations auxquelles tous les agents intéressés par le développement de l'entreprise peuvent aisément avoir accès.

Techniquement, cette description est influencée par l'apparition de phénomènes relatifs aux domaines environnemental et social qui imposent une révision des concepts. Prenons, par exemple, une valeur résiduelle négative l'entreprise paiera pour se débarrasser de l'équipement qu'elle ne souhaite pas utiliser et pour restaurer la situation environnementale.

De façon plus générique, le risque dérivé d'une mauvaise gestion, peu durable pour l'entreprise, n'est pas suffisamment bien décrit et affecte directement le secteur financier.

Devant un problème grave de pollution, il est toujours possible de supprimer l'activité source de pollution.

La dite norme fournit une définition d'« activité environnementale » comme « toute opération dont l'objectif principal sera de prévenir, de réduire ou de réparer les dommages causés à l'environnement ».

La prise en considération comptable d'activités environnementales est nécessaire en termes de conversion en frais, indépendamment de son paiement, et permet la reconnaissance d'implications et de paiements futurs imputables à la période décrite. Elle prend en compte et utilise la trame des comptes pour relever les « contingences environnementales » que l'action de l'entreprise lui fournit.

Les impacts sur la description comptable conventionnelle sont différents lorsqu'ils proviennent du secteur de l'entreprise. Certains d'entre eux sont visibles et sont appréhendés par le système comptable parce qu'ils affectent les mesures monétaires, présentes ou futures (frais, coûts ou provisions). D'autres mesures expliquent le comportement des facteurs financiers et ne sont pas intégrées au système d'achat car elles ne disposent pas d'une métrique adaptée à la relation de cause à effet, comme, par exemple, les intangibles (réputation, position sur le marché, connaissance de l'entreprise par ses interlocuteurs sociaux, engagements d'achats verts...); elles constituent une référence, mais ne sont pas décrites par le système comptable.

La comptabilité inclut également une distorsion dans le concept de consommation, puisqu'elle ne différencie pas la composante économie (réduction des achats) du total de la consommation. Ces réductions proviennent souvent de pratiques de recyclage, de réutilisation, ainsi que de la réduction des consommations.

L'élan en faveur du développement de modèles descriptifs, qui intègrent les principes comptables reconnus généralement et qui relèvent ces concepts séparément, est un défi et leur étude devient une responsabilité. Il ne suffit pas d'externaliser certains coûts ; il est nécessaire de procéder à une description complète mettant en relief les opportunités offertes par l'intégration des milieux environnemental et social, qu'ils soient tangibles ou intangibles.

Il convient de réaliser des efforts pour disposer de modèles qui identifient séparément les avantages et les coûts, qui déterminent un « résultat environnemental » et un « résultat social » afin d'éclaircir et d'évaluer la rentabilité économique, environnementale et sociale des projets de l'entreprise. Il s'agira d'un modèle englobant les variables de coût et de bénéfice à chacun des trois niveaux suivants :

- Visibles, qui affectent le système financier de l'organisme.
- La reconnaissance séparée des économies et des réductions de risques.
- La mesure et l'évaluation des variables qui ne possèdent pas de métrique facile dans le domaine financier, connus comme intangibles.

Aujourd'hui, la norme comptable mentionnée limite la prise en compte de tous ces faits.

Ainsi, elle prend en considération les parties suivantes :

Dans le bilan :

- Actifs environnementaux.
- Provisions environnementales.
- Obligations de réparation à long terme d'origine environnementale.
- Autres obligations.

Dans le compte de résultats :

- Réparations et conservation du milieu.
- Services environnementaux.
- Pertes environnementales.

Dans le mémoire :

- Intégration de la mention dans le chapitre sur les critères d'évaluation.
- Nouveau point du mémoire.

Dans le domaine des définitions, la résolution de l'ICAC éclaircit le concept de frais environnementaux, qui est défini dans cette même norme par les termes suivants :

« Frais de nature environnementale »

« 1. Seront considérés comme des frais environnementaux les montants versés au titre des activités environnementales effectuées ou devant être effectuées dans le cadre de la gestion des effets environnementaux des activités de l'organisation, ainsi que ceux découlant des engagements environnementaux du sujet comptable. Parmi ces derniers, se trouvent les frais occasionnés par la prévention de la pollution engendrée par des activités opérationnelles actuelles, par le traitement des résidus et des déversements, par la dépollution, par la réparation, par la gestion environnementale ou par l'audit environnemental. »

Nous évoquerons plusieurs types de frais, parmi lesquels :

- Frais de prévention de la pollution, causés par les activités opératives.

- Frais de traitement des résidus et respect des engagements adoptés par l'entreprise en ce qui concerne la suppression de ses résidus, ses plans de minimisation et de réutilisation, ses politiques de vente de matières secondaires ou de sous-produits et l'élimination de ses résidus finaux.
- Frais de dépollution des sols, des eaux usées, des impacts atmosphériques, des odeurs, du bruit, etc.

Cette prise en compte, malgré sa relative importance, présente une difficulté d'application qui engendre des doutes relatifs à l'unité de critère dans différentes entreprises. Nous faisons référence au besoin d'identifier le flux comme flux environnemental. Il ne sera pas simple de regrouper sous l'étiquette « environnemental » toutes les implications de l'activité de l'entreprise alors que le vecteur environnemental fait partie des nombreuses opérations routinières et conventionnelles du processus de production. Il sera difficile de parvenir à cette séparation de valeurs.

Nous nous intéresserons tout particulièrement à l'accueil que la norme réserve aux frais provenant des engagements environnementaux de l'entreprise. Les engagements issus de l'application d'une réglementation y sont inclus, tout comme ceux issus de la déclaration environnementale de l'entreprise.

La même norme est opportune pour la nécessité de reconnaissance comptable des responsabilités de nature environnementale, afin de proposer une image fidèle dans les comptes annuels et, à cet effet, les obligations auxquelles on fait référence ont trois origines :

- Une disposition légale ou contractuelle.
- Une obligation implicite ou tacite, dont la naissance se situe dans l'attente créée par l'organisme face à des tiers sous la protection d'une attitude qui favorise et défend l'environnement et à laquelle l'organisme ne peut se soustraire. On considère que cette attente a été créée lorsque l'organisme a accepté une responsabilité environnementale dans une déclaration publique ou lorsque son action traditionnelle a consisté à assumer ladite responsabilité.
- L'évolution probable de la réglementation environnementale, en particulier les projets et les propositions réglementaires, de laquelle l'entreprise ne pourra se soustraire.

Si la première source de responsabilités est suffisamment claire, le législateur impose les deux suivantes, qui semblent plus confuses. Elles nécessiteront les explications figurant à chacun des postes correspondants. N'oublions pas qu'il s'agit de comptes de frais et, par conséquent, d'un résultat financier moindre.

Le degré de subjectivité dans l'estimation des responsabilités attribuables à l'entreprise va de pair avec la situation de reconnaissance de culpabilité pouvant lui être attribuée lorsqu'elle dote une provision pour des raisons environnementales.

La difficulté d'évaluation de ces postes « clairement identifiés » est importante et elle nécessite un espace dans le chapitre 4 du mémoire des normes d'évaluation pour être expliquées ou pour pouvoir en comprendre la portée. Il convient de souligner cette phrase du texte légal lui-même :

« L'incertitude relative à la détermination de ce montant ne justifiera pas son défaut de reconnaissance. Lorsqu'il ne sera pas possible de réaliser une meilleure estimation, il faudra évaluer les éventuels montants des futurs frais attendus et admettre une provision pour le plus petit montant évalué, au moins. Ces informations devront figurer dans le mémoire indiquant, entre autres points, les motifs exceptionnels de cette situation. »

Même lorsque cette norme avance dans la reconnaissance comptable des impacts environnementaux, cette étape est partielle et limitée aux aspects de frais et de coût, laissant de côté les aspects générateurs de gains. De plus, elle nécessite un acte volontaire de la part de l'entreprise lorsque celle-ci reconnaît avoir des responsabilités provenant des attentes que ses déclarations ont pu engendrer.

Cependant, la prise en compte des relations de l'entreprise avec le milieu ne saurait se limiter au facteur coût. La description des frais payés ou restant à payer en fonction de l'activité de l'entreprise ne suffit pas. Il est nécessaire de tenir compte de l'aspect des gains, ces mêmes gains que l'entreprise obtient grâce à la gestion environnementale, par exemple :

- L'amélioration de processus qui, en plus de supprimer ou de diminuer les impacts environnementaux indésirables, réduit le risque environnemental de l'entreprise (et la responsabilité de ses administrateurs).
- La réduction des éléments de frais : la consommation d'énergie, les matériaux d'emballage ou le volume des résidus, entre autres.
- L'économie obtenue grâce à la réutilisation des composants, qu'elle n'a alors plus à acheter.

Il est évident que l'application du principe comptable de « précaution » introduit un biais dans la prise en compte du résultat en raison des actions environnementales, de manière similaire au biais présent dans certains postes du bilan financier. Il n'est pas juste de donner priorité au facteur coût. Ce principe de précaution impose l'enregistrement de tout type de coût dès que l'on connaît ou que l'on a probabilité d'en entraîner à l'avenir ; au contraire, le gain n'est pas inscrit tant qu'il n'est pas concrétisé. L'application du principe de précaution est à l'origine de l'asymétrie recettes/coûts.

Le calcul comptable du résultat environnemental n'a pas été pensé de façon à répartir des excédents et à répondre à certains besoins du budget public ; par conséquent, il n'est pas nécessaire de lui appliquer le principe de précaution.

Il conviendra de disposer d'autres indicateurs présentant l'intégralité des impacts et tout cela sans oublier que le meilleur bénéfice environnemental est constitué de la prévention et de l'évitement de l'impact. En termes de prévention, il est difficile que les frais deviennent un bon indicateur des dommages environnementaux évités.

En résumé, nous pouvons conclure que l'application du cadre actuel des registres comptables se transforme en un point de scission auquel il est nécessaire d'ajouter plus d'éléments, plus d'indicateurs orientés vers la présentation des gains et coûts environnementaux et vers la prévention. La réponse existe, comme nous le verrons au point 4.7.

#### **4.3.3. Le chapitre environnemental du mémoire financier**

La pression reçue par le système comptable actuel pour inclure les éléments environnementaux alimente le débat devons-nous modifier les registres comptables pour inclure la composante environnementale ou devons-nous réécrire le système comptable en fonction du paramètre environnemental ? Ce débat est semblable à celui qui a surgit à l'occasion de l'intégration de la valeur de personnel, débat qui est maintenu par l'intégration de la valeur des intangibles et de la gestion de la connaissance en particulier.

D'une perspective environnementale, nous nous interrogeons sur la possibilité d'amplification du domaine du résultat comptable et la position financière relevée par la compatibilité, en incluant des aspects environnementaux sans modifier l'efficacité comptable, afin de transférer les succès de la comptabilité financière à la comptabilité environnementale et, en définitive, à la gestion environnementale de l'entreprise.

Si nous nous trouvons dans une position strictement financière, que l'on dirait classique, la relation entre entreprise et environnement nous conduit à nous poser la question suivante : est-il possible de décrire avec fidélité la position économique-financière de l'entreprise en faisant abstraction du facteur environnemental ?

Parmi les réponses, il faut souligner la réglementation de l'Institut de comptabilité et d'audit comptable espagnol en date du 25 mars 2002, citée ci-avant.

Comme il ne pourrait pas en être autrement, l'annotation d'éléments dans les états comptables du bilan et du compte résultats exige une description littéraire dans le mémoire (comptable) pour pouvoir transmettre la portée de cette incidence environnementale sur le domaine financier, dans toute son intensité.

Le législateur même ouvre la porte à la possibilité que l'entreprise puisse exposer cette relation dans un mémoire environnemental de l'entreprise.

La résolution ICAC mentionnée expose un nouveau chapitre dans le mémoire (comptable) des comptes annuels, le chapitre 22, « Information sur l'environnement », dont le contenu est le suivant :

« ... dans lequel doivent être fournies, de manière succincte, les informations suivantes :

- a) Description et caractéristiques des systèmes, équipements et installations les plus significatifs intégrés aux immobilisations corporelles et de la protection et amélioration de l'environnement en indiquant leur nature, leur finalité, ainsi que leur valeur comptable et l'amortissement correspondant accumulé à condition qu'il puisse être déterminé de manière individualisée.
- b) Frais engagés au cours de l'exercice, dont l'objectif est la protection et l'amélioration de l'environnement, en distinguant les frais de caractère ordinaire de ceux de nature extraordinaire, indiquant dans tous les cas leur finalité.
- c) Risques et frais issus des provisions correspondant à des actions environnementales, avec indication particulière de ceux dérivés de litiges en cours, indemnités ou autres ; seront signalés pour chaque provision :
  - Solde initial.
  - Dotations.
  - Applications.
  - Solde final.
- d) Aléas associés à la protection et à l'amélioration de l'environnement, y compris les risques transférés à d'autres organismes, le système d'évaluation de l'estimation et des facteurs dont il dépend, avec indication des effets éventuels sur le patrimoine et sur les résultats ; le cas échéant, on indiquera les motifs empêchant cette évaluation ainsi que les risques maximum et minimum ; les effets opératifs et financiers prévus comme conséquence des engagements et des investissements futurs de nature environnementale.
- e) Montant intégral des responsabilités de nature environnementale et, le cas échéant, des compensations à percevoir.
- f) Les subventions de nature environnementale reçues, ainsi que les recettes produites suite à certaines activités associées à l'environnement. »

Ces informations sont associées à l'explication des critères d'évaluation et d'estimation employés par l'entreprise, critères inclus dans le chapitre 4, « Normes d'évaluation ».

Les comptes expliqués dans ces chapitres sont le compte 145 (provisions) et les comptes de classe 6 (frais) relatifs au domaine environnemental.

« "622. Réparations et conservation.

Les frais d'entretien des biens compris dans le groupe 2 (immobilisation), ainsi que les frais engagés pour réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement, y compris, dans ce dernier cas, les frais dérivés de systèmes intégrés de gestion de résidus (loi espagnole 11/1997, du 24 avril et loi espagnole 10/1998, du 21 avril)." Le numéro développé du compte à quatre chiffres est :

6220. Réparations et préservation en général.

6223. Réparations et préservation de l'environnement.

"623. Services de professionnels indépendants.

Montant versé aux professionnels pour les services rendus à l'entreprise. Il inclut les honoraires des économistes, des avocats, des auditeurs (y compris les auditeurs environnementaux), les notaires, etc., ainsi que les commissions d'agents médiateurs indépendants." Le numéro développé du compte à quatre chiffres est :

6230. Services professionnels indépendants.

6233. Services environnementaux.

Les écritures passées sur les comptes 622 et 623 se feront en principe en contrepartie du compte 410, des comptes du sous-groupe 57, de provisions du sous-groupe 14 ou, le cas échéant, du compte 475.

Dans le sous-groupe 14 :

"145. Provision pour actions environnementales.

Les provisions constituées engagées suite à l'application d'obligations légales ou contractuelles de l'entreprise ou comme engagements acquis par cette dernière afin de prévenir, réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement."

Leur mouvement est le suivant :

- a) Ces frais seront enregistrés dès la naissance de l'obligation ou de l'engagement et seront, généralement, passés au compte 622 ou 623.
- b) Ils s'appliqueront :
  - b1) Lors de l'application de la provision, et seront, généralement, passés aux comptes du sous-groupe 57,
  - b2) Pour l'excès de provision, passé au compte 790. »

#### **4.4. RESPONSABILITÉ SOCIALE CORPORATIVE**

Les entreprises dont le caractère durable est clair et défini sont conscientes de la relation existant entre les résultats environnementaux et sociaux de leur activité d'entreprise et leur résultat financier. Elles apprennent également à gérer cette relation via l'identification des principaux inducteurs de création de valeur intégrée à l'entreprise.

Déterminer les effets de l'activité d'une entreprise sur le triple compte de résultats environnementaux, sociaux et économiques ; telle est la définition de la durabilité.

La triple base indique que les entreprises doivent déterminer :

- Leurs impacts environnementaux, sociaux et économiques.
- Leurs responsabilités face à chacun de leurs interlocuteurs sociaux.
- Les manières de les gérer.

La transparence est la clé du transfert du développement durable aux entreprises et elle est également fondamentale pour la construction de la confiance.

Ce nouveau concept implique un nouveau défi pour les entreprises. Il va au-delà du bénéfice économique ; c'est un concept plus large. Nous pourrions dire qu'une entreprise durable est une entreprise qui, en plus d'être rentable, l'est avec précaution. Non seulement prend-elle en considération ses actionnaires ou associés mais également l'environnement dans lequel elle exerce ses activités, ainsi que ses employés.

La mondialisation de l'économie, la libéralisation de marchés et une société de plus en plus exigeante provoquent une évolution, dans le monde de l'entreprise, vers des postures plus engagées auprès de la société.

La responsabilité sociale corporative et le développement durable sont des nouveaux concepts que les entreprises introduisent, à l'heure actuelle, dans leurs stratégies de marché et qui reflètent un changement dans l'approche de la gouvernance corporative. Ce changement considère que le succès dans les affaires et la création de valeur pour l'actionnaire ne peuvent pas s'obtenir uniquement en maximisant les bénéfices économiques à court terme. Ces bénéfices nécessitent, d'une part, l'adoption d'un comportement responsable orienté vers le marché et, d'autre part, la gestion des risques à caractères environnemental et social qui ne sont traditionnellement pas pris en compte et qui requièrent une réponse aux attentes d'un groupe de partenaires plus vaste.

La responsabilité sociale corporative (RSC) consiste en l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations environnementales et sociales dans leurs opérations commerciales et dans les relations avec leurs partenaires. On considère que les organisations exercent leur RSC lorsqu'elles répondent aux attentes de divers groupes d'intérêt par rapport à leur comportement. Par conséquent, la RSC d'une entreprise peut être mesurée en grande partie par la réponse que celle-ci apporte aux besoins de ses partenaires sociaux.

La RSC amplifie l'optique corporative et tient compte, dans la formulation de stratégies d'affaires, de l'influence d'autres parties intéressées, en plus des clients et actionnaires.

Ce changement se manifeste également dans la prise en compte même de sa nature d'actif de l'entreprise. En effet, la propriété d'actifs physiques, tels que des unités de fabrication, ne représente qu'une partie de la valeur de marché. Cette valeur est influencée par les actifs intangibles tels que les capacités de gestion, la réputation et la valeur de marque, le capital humain et intellectuel et la capacité à coopérer avec les parties intéressées. Tous ces derniers sont des actifs qui ne sont, d'ordinaire, pas comptabilisés dans les bilans financiers.

Signalons les caractéristiques principales qui régissent la RSC :

- Elle est développée volontairement et va au-delà des exigences légales.
- Elle présente une grande interaction entre les agents d'intérêt. Elle amplifie l'optique corporative, via l'intégration de l'attention portée aux attentes d'autres parties intéressées.
- L'entreprise collabore afin d'atteindre des objectifs communs et encourager la protection de l'environnement ainsi que le développement socio-économique du milieu dans lequel elle agit.
- Des considérations environnementales et sociales sont intégrées dans les décisions d'affaires.

- L'entreprise devient économiquement plus compétitive.

La RSC a été est devenue un élément essentiel permettant à l'entreprise de contribuer au développement durable. La transparence informative est sous-jacente : c'est un besoin qui provient de la confiance nécessaire entre l'entreprise et ses interlocuteurs sociaux.

C'est dans ce contexte qu'apparaît un nouvel instrument de communication : les mémoires de durabilité. Ce sont des outils importants pour fournir des informations et des réponses aux différents acteurs en relation avec l'entreprise ; ces acteurs qui demandent une plus grande transparence et un plus grand engagement en faveur de l'intégration de valeurs de durabilité dans le monde de l'entreprise, tant en ce qui concerne la communication que l'intégration des variables de durabilité dans la prise de décisions.

Si l'on souhaite qu'une action durable de l'entreprise contribue au maintien et à l'amélioration de son image, on doit communiquer cette action. C'est ce qui a motivé les entreprises à choisir d'élaborer le mémoire de durabilité, qui permet d'évaluer et de communiquer les efforts de ces dernières en faveur de leurs groupes d'intérêt.

Le soutien à la création d'un cadre d'acceptation général pour la publication de mémoires de durabilité continue à s'accroître aussi rapidement que s'accroît le besoin de disposer d'un standard de communication. L'évolution de la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui en peu d'années est passée du statut d'idée risquée à celui de « nouvelle institution mondiale permanente », reflète la valeur impérative que de nombreux secteurs de la société attribuent à ces mêmes cadres, fondés sur la globalité, la transparence, la neutralité et l'amélioration continue, qui ont permis de concrétiser le concept de « responsabilité sociale corporative ».

#### **4.4.1. Le mémoire de durabilité**

Un mémoire de durabilité peut se définir comme un rapport volontaire, de caractère public, que les entreprises offrent, depuis leur position corporative, aux parties intéressées dans leurs activités relatives aux trois dimensions de la durabilité. Il s'agit du rapport dans lequel on tente d'exprimer la contribution de l'entreprise au développement durable.

Plus l'entreprise est engagée, plus elle nécessite de rédiger des rapports de durabilité, tant en raison des engagements acquis volontairement que des obligations imposées par la loi. Nous conviendrons du besoin d'expliquer plus en détail, de manière plus approfondie, l'atteinte et la description du comportement environnemental ainsi que les responsabilités environnementales assumées par l'entreprise et, par extension, les responsabilités sociales de l'entreprise dans l'optique définie dans le *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (juillet 2001). Ce texte se situe dans la ligne de la volonté d'intégration, de la part des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales dans ses opérations commerciales et dans les relations avec ses partenaires.

Fruit du besoin d'expliquer plus en détail les actions et les efforts de l'entreprise dans le domaine environnemental, la *Global Reporting Initiative* (GRI) émerge, suffisamment soutenue et audacieuse pour devenir une référence. Elle a pour objectif de développer des rapports de durabilité, au-delà de mémoires environnementaux, de manière harmonisée et en développant les informations sociales et environnementales au même niveau que les informations financières.

Les mémoires d'entreprise pour un développement durable s'avèrent un instrument de réponse important aux différents acteurs en relation avec l'entreprise ; des acteurs qui exigent une plus grande transparence et un plus grand engagement en faveur de l'intégration de valeurs de durabilité, dans le monde de l'entreprise, tant en ce qui concerne la communication qu'en ce qui concerne l'intégration des variables de durabilité dans la prise de décisions.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) a commencé, en 1997, à concevoir un guide global et fonctionnel pour l'élaboration de mémoires d'entreprises de durabilité, recherchant une structure de travail commune qui regroupe les trois aspects de la durabilité : environnemental, social et économique.

Le guide élaboré par la GRI n'est pas un code de conduite mais on peut l'utiliser pour soutenir l'adoption d'un code donné.

Il a comme objectif principal de promouvoir l'harmonisation internationale dans l'élaboration de mémoires contenant des informations pertinentes et crédibles à propos des actions durables, de telle manière qu'il améliore le processus de prise de décisions.

L'audace de cette proposition (devenir un standard) réside dans la recherche d'un niveau général d'acceptation et de pratique des mémoires de durabilité, comme c'est le cas pour les mémoires financiers.

Le mémoire est plus qu'une somme d'informations économiques, environnementales et sociales. On doit chercher à intégrer ces informations, de telle sorte que leurs destinataires comprennent les corrélations existant entre les trois dimensions, que ce soit dans le domaine du processus (manière dont sont prises les décisions) ou dans celui des résultats.

Les principes que le guide propose pour la rédaction des mémoires de durabilité sont divisés en quatre groupes :

### **1. Transparence, globalité et auditabilité**

Ces trois concepts forment le cadre du mémoire. L'exposition complète des processus, procédures et hypothèses impliqués dans son élaboration s'avèrent essentiels pour la crédibilité. Cette transparence est un exercice de responsabilité d'entreprise, étant donné qu'elle suppose l'explication claire et ouverte de ses actions à ceux qui ont le droit de poser des questions ou qui ont des raisons de le faire. Le principe de globalité est basé sur la prémisse selon laquelle les opinions des parties intéressées sont essentielles pour son élaboration, directement comme indirectement. Le principe d'auditabilité désigne la facilité de vérifier avec exactitude, tant pour des individus internes que pour des individus externes à l'entreprise.

### **2. Exhaustivité, importance et contexte de durabilité**

Les trois affectent les décisions qui concernent ce que l'on doit inclure dans le mémoire. Toute information intéressante doit être présentée de façon détaillée, dans les limites établies. Le principe d'importance est défini par l'importance qu'ont les données dans les processus de prise de décisions des utilisateurs.

Le concept de contexte de durabilité explique, à partir d'un contexte, la manière dont le développement dans le domaine de l'organisation affecte la formation et la réduction de capital économique, social et environnemental à l'échelle locale, régionale ou mondiale.

### **3. Précision, neutralité et comparabilité**

Ces concepts prétendent garantir la qualité et la véracité, le degré minimal d'erreur et la plus petite marge possibles ; ils indiquent la qualité et la quantité.

Le principe de neutralité désigne l'exposition impartiale et objective du développement des aspects relevés dans le mémoire.

Le principe de comparabilité apporte la garantie que les mémoires permettent la comparaison avec l'action menée au cours d'autres étapes par l'entreprise elle-même et la comparaison avec le reste des entreprises.

### **4. Clarté et priorité**

Ces concepts affectant les décisions concernent l'accès au mémoire.

Il n'existe pas d'utilisateur primaire pour les mémoires, comme c'est le cas pour les mémoires comptables (l'investisseur) puisqu'il a déjà connaissance de ce qu'il va y trouver.

Dans une plus grande mesure, le mémoire de durabilité exige de la clarté, puisque tous les groupes d'utilisateurs ne possèdent pas l'expérience et la connaissance nécessaires pour le lire et le comprendre de manière adéquate.

Les points essentiels établis par le guide sont les suivants :

- *Introduction et identification*  
Déclaration de principes et présentation du président.
- *Vision et stratégie*  
Exposition de l'optique et de la stratégie de l'entreprise en ce qui concerne sa contribution au développement durable.  
Qu'est-ce qui est le plus important ? Comment l'a-t-on inclus dans les parties intéressées par l'identification de ces engagements ? Comment ses intérêts se reflètent-ils dans les valeurs de l'organisation ? Comment s'intègrent-ils dans les stratégies d'entreprises ?
- *Profil*  
Nom, activité, structure opérative, description des départements, nature des marchés, forme juridique...
- *Portée du mémoire*  
Structure de gouvernance et systèmes de gestion ; structure de gouvernance et engagements ; politiques globales et systèmes de gestion, entre autres.
- *Index*  
Comment se mobiliser pour le mémoire.
- *Indicateurs d'action dans les trois domaines.*  
Dans ces expressions de mémoire de durabilité ou, comme partie intégrante de ce dernier, dans les mémoires environnementaux, le succès dépendra, toujours, des indicateurs qui le constituent et, pour cette raison, il convient d'approfondir les attributs d'un indicateur.

Les aspects économiques de la durabilité sont associés aux impacts générés par une organisation et ne doivent pas être confondus avec les indicateurs financiers-comptables. Les indicateurs économiques vont au-delà de la description des flux monétaires ; de nombreuses entreprises sont toujours en chemin vers un développement efficace de ces derniers.

#### **4.5. INDICATEURS ET SYSTÈMES D'INDICATEURS**

L'indicateur se transforme en l'unité de base du système d'information environnemental, tant pour la gestion interne de l'entreprise que pour la communication.

L'indicateur est une image de la réalité et, en tant que tel, il est sujet à des déformations d'indications, manières dont l'image de la réalité est appréhendée et mesurée. Ces déformations proviennent de l'observateur, de la méthode qu'il utilise, ainsi que de la façon dont il s'exprime et communique.

Les éléments (méthode, type d'approche, de mesure et de présentation) sont particulièrement importants dans la détermination d'indicateurs sociaux, environnementaux et financiers. Ce sont des éléments qui conditionnent les informations fournies par les indicateurs et qui vont jusqu'à questionner leur validité. Néanmoins, il nous manque un ensemble d'indicateurs structurés dans un cadre de commande (*balance scorecard*) pour permettre la gestion de l'entreprise.

Ces indicateurs structurés ne limitent pas leur utilité à la sphère du contrôle interne. Il s'agit plutôt de la situation inverse : ils servent de base pour communiquer, expliquer le comportement de l'entreprise à l'ensemble de la société intéressée.

La fonction de communication de données requiert un standard, un langage commun à l'émetteur et au récepteur du message qui permette la comparaison entre les différents organismes sources d'informations.

Nous disposons de différents types d'indicateurs et de différentes possibilités de les classer, bien que nous considérons les typologies suivantes particulièrement intéressantes :

- **Compteurs** : indicateurs qui mesurent la position d'un facteur (par exemple, la vitesse du vent).
- **Accumulateurs** : indicateurs qui associent le comportement d'un facteur au fil du temps ( $m^3$  de précipitations par mois).
- **De relation (ratios)** : indicateurs qui mesurent au minimum deux facteurs associés via une explication de cause à effet (comme, par exemple, la perception de la température environnementale ; indicateur formé des composantes de température et d'humidité).
- **D'avertissement** : indiquent la position des valeurs d'un facteur à partir d'un intervalle donné pris comme référence. C'est particulièrement le cas des indicateurs qui ne font qu'informer lorsque la valeur du facteur qu'ils observent n'est pas incluse dans l'intervalle pris en compte (l'indicateur d'un véhicule possédant un voyant d'alarme qui s'allume lorsque le niveau de carburant atteint un seuil minimum donné).

Un indicateur analysé isolément doit respecter un ensemble de caractéristiques, que nous verrons par la suite, auxquelles il faut ajouter les caractéristiques provenant des relations avec le reste des indicateurs considérés. Il convient d'éviter, tout spécialement, l'effet de redondance (tous les indicateurs indiquent la même chose) et l'effet d'originalité (le seul indicateur qui parle de...).

#### 4.5.1. Exigences d'un indicateur

Tout indicateur doit être :

- **Sensible** : suffisamment subtil pour détecter les modifications de la variable choisie de façon à ce qu'elle soit intéressante.
- **Fidèle** : la distance entre la modélisation théorique et le suivi de la réalité doit être aussi petite que possible et que souhaitable.
- **Stable** : tant dans le processus d'appréhension des données nécessaires pour l'indicateur que dans la stabilité des critères de mesure, de calcul et de présentation.
- **Opérationnel** : doit comprendre les informations (vérifiées et fiables) nécessaires à son expression ou, au moins, disposer des moyens de les obtenir.
- **Simple** : afin d'éviter les erreurs et permettre son utilisation par différents groupes d'utilisateurs sans de trop de problèmes relatifs à des connaissances techniques spécifiques.
- **Additionnable** : dans la mesure du possible, pour éviter la profusion d'informations.
- **Comparable** : tant d'un point de vue géographique (toute l'industrie) que d'un point de vue temporel (l'évolution de l'indicateur au cours de différentes périodes).
- **Publiable** : aspect difficile à définir, au sein duquel se conjuguent les difficultés d'obtention des informations, le coût de ce processus et le degré de confidentialité qui provient du résultat de l'entreprise.

Les indicateurs sont associés à une expression graphique qui aide à leur compréhension et qui illustre leur évolution au cours du temps ou la relation avec d'autres indicateurs.

Il est particulièrement intéressant de relever la classification d'indicateurs selon leur temporalité, en les regroupant en trois catégories : prédictifs, normatifs et explicatifs. En réalité, il s'agit de différentes formes d'utilisation possibles d'un indicateur.

Indicateurs prédictifs	Indicateurs normatifs	Indicateurs explicatifs
Nous désignons par indicateurs prédictifs les indicateurs centrés sur l'explication des faits dont on prévoit qu'ils pourraient survenir. Particulièrement intéressants dans l'explication des impacts et des projets de l'activité.	Situés dans un horizon temporel donné, ils font référence à des valeurs que l'individu prenant la décision souhaite assumer et qu'il impose souvent à l'organisation comme objectifs et références de son activité.	Destinés à mettre en évidence l'importance de différentes causes dans les résultats obtenus.

Le domaine de communication permet de distinguer ces autres types d'indicateurs :

- **Indicateurs généraux de durabilité** : définis par des organismes qualifiés de « supra-entreprises ». L'entreprise prend position selon ces facteurs.
- **Indicateurs spécifiques** de chaque produit ou centre de production faisant partie de l'entreprise. Ils ont pour fonction d'évaluer individuellement les lignes, les programmes, les actions et les services.
- **Indicateurs de degré de participation**. Ils mesurent le degré d'engagement obtenu par la participation dans le domaine de l'accueil des mesures indiquées.
- **Indicateurs du degré de respect de la politique environnementale**. Ils indiquent les progrès obtenus au niveau des objectifs que l'entreprise s'est fixés dans le domaine environnemental.

#### 4.5.2. Systèmes d'indicateurs

L'effectivité d'un indicateur est pratiquement nulle s'il n'est pas associé à d'autres indicateurs qui, de manière systématique, le complètent, élargissent sa portée ou l'expliquent avec un degré de détail différent. Un groupe d'indicateurs reliés entre eux est appelé « système d'indicateurs ».

Tout système d'indicateurs, pour être utile dans le contrôle de gestion ; c'est-à-dire, dans l'étude, le suivi et le contrôle de projets au cours de leur réalisation, doit respecter les exigences suivantes :

- **Comple** : il définit toutes les relations (significatives) des relations à gérer, dans notre cas les relations entreprise/environnement.
- **Compensé** : il fournit les mêmes informations à propos des aspects favorables que des aspects défavorables. Il peut offrir plus de détails de manière volontaire s'il s'agit d'une publication périodique, dans laquelle l'accent sur le détail peut varier d'une année sur l'autre.
- **Explicatif** : il permet d'évaluer les relations de cause à effet entre les activités et les impacts produits.

En ce qui concerne le groupe d'indicateurs, on évalue la possibilité d'avoir des indicateurs de synthèse ; c'est-à-dire, des indicateurs basés sur un calcul ou une expression de nombreuses relations causales mais pouvant être analysés individuellement à travers d'autres indicateurs d'un plus grand niveau de détail (indicateurs analytiques), que ce soit au niveau temporel ou spatial ou bien encore à partir d'un nombre inférieur de relations de cause à effet.

Le chiffre de résultat de l'entreprise (résultat comptable) est un bon exemple d'indicateur de synthèse. À lui seul, il ne porte que sur deux facteurs : le total des recettes et celui des frais. Il nous serait à tous possible d'énumérer un grand nombre de coefficients, de ratios ou d'indicateurs expliquant les aspects de cet indicateur (aptitude, rentabilité, composition...).

En termes de gestion et de supervision, qu'il s'agisse d'éléments financiers ou d'éléments environnementaux, on établit au sein de l'entreprise un système d'indicateurs de suivi et de contrôle possédant de bonnes connexions avec la comptabilité budgétaire et avec la comptabilité de coûts. Ce système est destiné au contrôle interne de l'activité de l'entreprise.

On établit une série d'indicateurs qui constitueront un outil au service du mécanisme de suivi et qui seront utilisés pour évaluer tous les actes d'implantation du plan (financier ou environnemental).

Le système d'indicateurs comprend plusieurs types d'indicateurs mais il est nécessaire que chacun d'entre eux reflète des faits mesurables et que soient mis en évidence des aspects quantitatifs et qualitatifs aidant à évaluer les actions. Ils doivent être pertinents, représentatifs, faciles à obtenir et à interpréter, sensibles aux modifications et doivent fournir des résultats.

Lors de l'élaboration d'un système d'indicateurs, il convient de définir avec exactitude la manière de calculer chacun d'entre eux, leur répartition dans le temps, les données nécessaires à leur bonne compréhension et les sources d'informations. On désignera le responsable de l'élaboration et de l'entretien de ce système d'indicateurs.

La description d'une fiche par indicateur comprenant les éléments suivants constitue un bon exercice :

**Description.** Synthétisée en un bref compte-rendu.

**Typologie.** Décrite dans le cadre conceptuel du système d'indicateurs.

**Valeur initiale.** Pour effectuer le suivi.

**Système de calcul.** Formule mathématique et sa représentation graphique.

**Source de données.** Organismes pouvant fournir les données.

**Périodicité de calcul et mise à jour des données.** Variable selon le type d'indicateur.

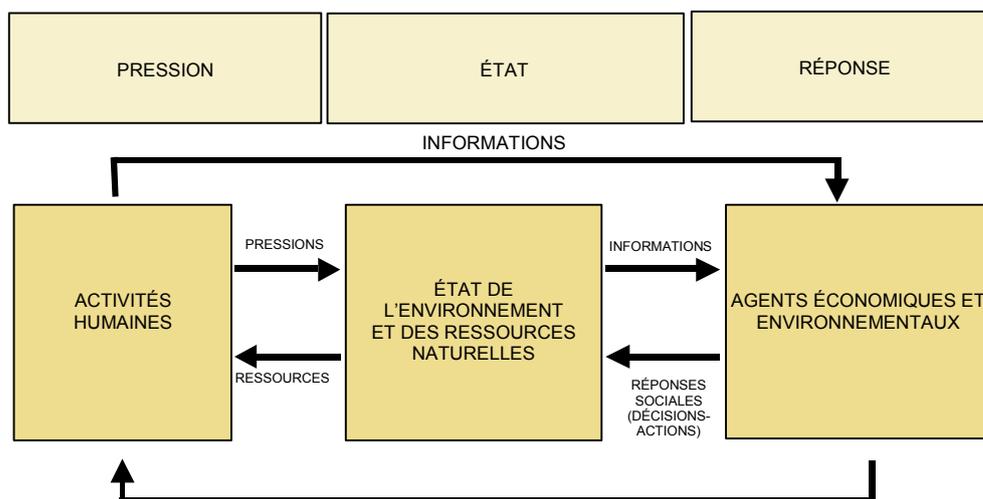
**Tendance souhaitée.** S'il est nécessaire qu'elle ne varie pas, qu'elle soit plus basse ou plus élevée.

### Modèle de système d'indicateurs : pression, état et réponse (PER)

Le fait de considérer l'entreprise comme un organisme situé dans un contexte environnemental plus large, en interaction permanente, peut permettre d'adapter le modèle de pression-état-réponse institué par l'OCDE en ce qui concerne le domaine environnemental.

Ce modèle tient compte de tout organisme soumis à un environnement physique qui conditionne son action. Ces éléments possèdent une valeur et une expression à un moment donné. Ils sont décrits en termes d'indicateurs d'état.

Cette relation est affectée par différentes pratiques, traditions, limites culturelles et technologiques qui supposent une réelle force pour modifier l'état de la relation entreprise/milieu.



Modèle de pression-état-réponse (source : Direction générale de qualité et d'éducation environnementales).

La situation actuelle d'une relation est caractérisée, s'il l'on suit cette méthodologie, par une série de pressions, directes et indirectes, qui jouent sur cette relation (indicateurs de pression). Ces pressions affectent la qualité des moyens et des ressources associés, fournissant des initiatives et des propositions qui constituent les indicateurs de réponse représentatifs de l'effort nécessaire pour surmonter les pressions subies.

L'organisme, dans ce cas précis l'entreprise, bien que ce soit extrapolable à toute unité de décision (administration, État, organisme ou sujet), connaît la position et les forces poussent dans une direction donnée, prend ses décisions et modifie cette relation de forces ou la position initiale de l'état.

La mesure de cette action est constituée par les indicateurs de réponse.

Dans l'entreprise, le besoin de disposer d'un système de rassemblement d'informations apparaît, de telle sorte que celles-ci alimentent les facteurs relevés par les différents indicateurs. Ceux qui sont similaires à un système comptable sont relativement évidents mais il existe deux différences notoires : on n'applique pas le principe de partie double (relever les origines et les applications de chaque annotation) et, en second lieu, mais non moins important, l'évaluation monétaire de tous les facteurs compris dans le système d'indicateurs n'est pas nécessaire. Néanmoins, le terme de comptabilité environnementale est judicieux, ne serait-ce que pour traduire le concept de « on ne gère pas ce qu'on ne connaît pas » et pour relever la forme périodique de mise à jour, que ce soit pour son utilisation interne ou pour son utilisation externe.

Nous regrouperons les indicateurs compris dans le système d'informations de l'entreprise en trois blocs : indicateurs d'état, indicateurs d'effort et indicateurs de rendement.

#### **Indicateurs d'état environnemental (IEA) :**

Ce groupe d'indicateurs est destiné à la description des impacts environnementaux de type générique associés aux activités de l'entreprise. Il informe sur la qualité de l'environnement, l'état du milieu dans la zone géographique où se situe l'entreprise ou dans des zones de plus grande portée.

Caractérisés par leur optique allant au-delà du cadre de l'entreprise, ces indicateurs s'avèrent très utiles pour attirer l'attention des organisations sur les aspects environnementaux les plus significatifs.

L'état d'une qualité, relevée dans un indicateur, est associé au problème lié à ce facteur (épuisement aquifère, pollution du sol, désertisation...) qui dépend de nombreuses variables et de différents agents. Les indicateurs décrivent et mesurent cette situation. Ils permettent de concentrer les efforts de l'entreprise et de procéder à sa déclaration de politique environnementale.

#### **Indicateurs d'efforts (IdEA) :**

Ils décrivent les efforts de gestion destinés à faciliter et à doter les activités de l'entreprise de l'infrastructure nécessaire afin de disposer d'une gestion à succès.

Ils comprennent, entre autres, les zones de formation environnementale spécifiques, les systèmes de stimulation, la fréquence des audits, les non-conformités...

Ils sont destinés au développement des politiques et des objectifs internes. Ces indicateurs sont plus proches de la gestion interne de l'entreprise et n'ont pas été pensés pour établir un mécanisme de communication de l'entreprise avec l'extérieur.

#### **Indicateurs de résultat environnemental (IRA) :**

Ils mettent en relief les aspects déterminants de l'activité de l'entreprise en ce qui concerne les produits, les processus et les services dont elle dispose. Cela inclut les thèmes des émissions, des déversements, du recyclage, de la réutilisation, des mouvements de marchandises et d'utilisation de l'énergie, entre autres thèmes centraux possibles de l'action de l'entreprise.

Nous pouvons diviser ces indicateurs en deux groupes : indicateurs de flux et indicateurs d'infrastructure et de transport. Ces indicateurs constituent, à eux seuls, un instrument pertinent de communication de données dans chacun des rapports environnementaux. De la même façon qu'on procède au relevé dans le règlement SMEA (Système de Management Environnemental et d'Audit), ils incluent souvent les coûts environnementaux et leur suivi.

En fin de compte, il existe trois catégories d'indicateurs pour atteindre trois objectifs différents :

- L'entreprise comprend les conséquences de son activité sur l'environnement (IEA).
- L'entreprise prend les mesures adéquates pour garantir la meilleure gestion possible des impacts environnementaux que génère son activité (IdEA).
- Le résultat de la gestion environnementale est décrit en termes d'énumération des objectifs proposés par l'entreprise et en termes de degré de réalisation de ces derniers (IGA).

Prenons un exemple de ces indicateurs qui font référence à un thème commun dans la plupart des entreprises : la création de résidus industriels (RI).

**Titre :** Création de résidus industriels

**Description.** Intensité de production de RI du secteur :Évalue l'intensité de production de RI à partir de la production total de résidus du secteur (déclarés à la décharge publique) par rapport au PIB du secteur.

**Type.** Indicateur d'état.

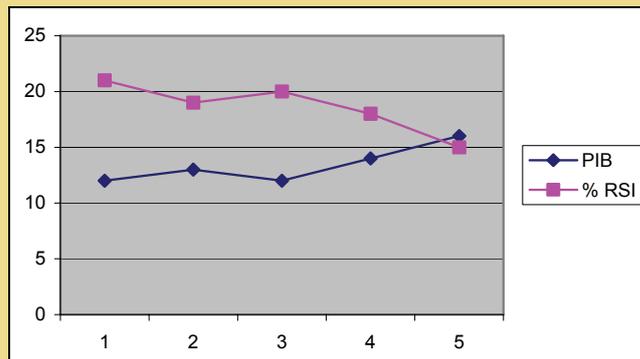
**Valeur initiale.** 12 % en 2002.

**Système de calcul.** Pourcentage du PIB du secteur sur le total du PIB divisé par le pourcentage de RI du secteur sur le total de RI.

**Source de données.** Décharge publique et Chambre de commerce.

**Périodicité de calcul et de mise à jour des données.** Semestrielle.

**Tendance souhaitée.** Amélioration (croissance) de l'indice.



**Titre :** Adaptation de la sécurité des emballages

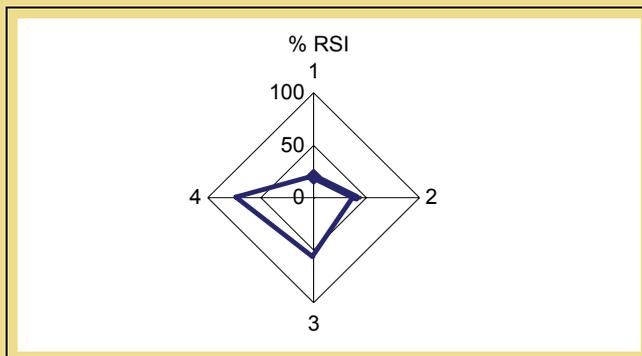
**Description.** Nouvelles normes de sécurité dans le transport du produit qui impliquent plus de mesures de sécurité et de possibilités de réutilisation.

**Type.** Indicateur de pression.

**Valeur initiale.** 12%

**Système de calcul.** Pourcentage de ventes de produits avec des emballages revus pour les adapter et maximiser leur réutilisation sur le nombre de ventes.

**Source de données.** Service comptabilité et Service R + D.



**Périodicité de calcul et de mise à jour des données.** Trimestrielle.

**Tendance souhaitée.** Tendance à la hausse (jusqu'à atteindre l'unité ou la totalité des produits).

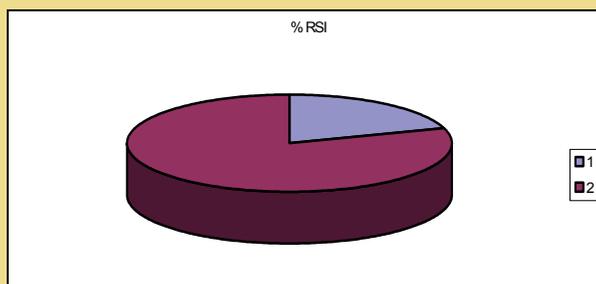
**Titre :** Réutilisation d'emballages

**Description.** Réutilisation d'emballages provenant d'achats.

**Type.** Indicateur de résultat.

**Valeur initiale.** 12%

**Système de calcul.** Nombre d'emballages provenant d'achats réutilisés sur nombre d'emballage utilisés.



**Source de données.** Service production et Service achats.

**Périodicité de calcul et de mise à jour des données.** Trimestrielle.

**Tendance souhaitée.** Tendance à la hausse (jusqu'à atteindre l'unité ou la totalité des produits).

De façon périodique, l'entreprise vérifiera s'il convient de maintenir les indicateurs qu'elle a déterminés.

Pour maintenir un indicateur en vigueur, celui-ci devra répondre affirmativement au questionnaire suivant :

- 1) Les données de l'indicateur reflètent-elles la tendance de l'impact environnemental de l'organisme ?
- 2) Les données relevées dans l'indicateur permettent-elles la quantification d'objectifs environnementaux ?
- 3) Permet-il une analyse comparative de l'évolution des dernières périodes ?
- 4) Les informations sont-elles suffisamment claires pour que la consultation d'un expert soit inutile ?
- 5) Admet-il la possibilité de comparaisons avec les normes légales ou d'autres entreprises et secteurs ?
- 6) Fournit-il des informations non redondantes ?
- 7) Le thème qu'il décrit est-il significatif ?
- 8) Est-il sensible aux modifications de comportement de l'entreprise ?
- 9) Correspond-il à la meilleure façon de décrire le thème ?
- 10) Disposons-nous des informations suffisantes ? (en termes de qualité et de confiance)

#### **4.6. LA RELATION CARENCES / AMÉLIORATIONS DANS LE DOMAINE ENVIRONNEMENTAL. LA RECHERCHE D'INDICATEURS DE SYNTHÈSE**

Il est évident que pour gérer un bien il est nécessaire d'exercer un certain contrôle sur ce dernier. Ce contrôle implique une connaissance de sa position comme de la réponse aux décisions qui l'affectent. Dans le domaine environnemental, il sera nécessaire de mesurer puis de procéder à l'analyse des actions de l'entreprise correspondantes à cette facette. Ici, les systèmes d'indicateurs environnementaux jouent un rôle important, en particulier les indicateurs de coûts environnementaux.

La précarité des moyens pour intégrer des systèmes complémentaires aux systèmes déjà existants dans le domaine financier et dans des entreprises de petite taille ne doit pas être un obstacle pour une description qui soit la plus complète possible. Même lorsqu'elle est précaire et que sa précision est limitée, elle est toujours de meilleure information que celle qui n'existe pas pour manque de moyens de disposition d'information précise.

Nous pourrions dire que l'optique partielle rapide et simplifiée gagne en effectivité dans une modélisation tardive, plus coûteuse, comportant des niveaux de précision impeccables. Nous pouvons nourrir l'idée que peu de variables expliquent de nombreux comportements de l'entreprise.

Il s'agit d'identifier ces variables et, progressivement, d'amplifier la portée des impacts qu'elles engendrent. Il est vrai qu'il nous apparaît nécessaire que, en renonçant à l'exactitude des résultats finaux pour obtenir quelques valeurs approximatives, cette identification soit associée à deux pratiques :

- a) L'explication des hypothèses émises et des limitations des indicateurs ou des informations dont on dispose.
- b) Le renforcement de la consistance qui suppose le maintien de critères de détermination d'indicateurs et de facteurs, de telle sorte qu'il permette leur comparaison au fil du temps, en exposant, sans biais, l'évolution du facteur.

Nous observerons de quelle manière l'implantation initiale d'un système d'indicateurs d'impact environnemental dans l'entreprise devient un facteur de motivation pour le personnel ainsi qu'un

élément dans lequel sont décrites les erreurs des tâches et des comportements habituels. Il sera nécessaire de bénéficier du soutien de la direction générale pour réaliser la tâche avec succès, ainsi que de nombreuses doses d'habileté pour motiver les possibles changements de routines.

Une fois de plus, l'interaction sociale et environnementale est mise en avant.

En raison de sa sélection des indicateurs environnementaux à partir d'une thématique donnée, l'entreprise a besoin de connaître les deux types d'informations relevées dans ce tableau :

Externes	Internes
<p>Comment l'organisme affecte-t-il l'environnement de la localité ou de la région dans laquelle il se situe ?</p> <p>Quelles normes concrètes affectent l'activité de l'entreprise dans sa situation géographique ?</p> <p>Quelles sont les variables environnementales de préoccupation dans la zone d'influence de l'activité de l'entreprise ?</p>	<p>Quelles actions environnementales sont les plus importantes ?</p> <p>Quelles sont les plus urgentes ?</p> <p>Dans lesquelles pouvons-nous remporter le plus de succès ?</p> <p>Dans lesquelles obtiendrions-nous une réduction des coûts financiers ?</p> <p>Dans lesquelles bénéficierions-nous de recettes ?</p>

En procédant au choix d'un indicateur du système il convient de formuler les mêmes questions du questionnaire de validation de l'indicateur (voir page 95).

La description atteinte par l'utilisation des indicateurs inclus dans le système doit avoir la capacité explicative suffisante pour expliquer les différents impacts, un à un, mais aussi pour mettre en évidence l'effet du transfert du problème d'un domaine à l'autre de l'activité environnementale de l'entreprise. Prenons comme exemple le cas de l'entreprise qui réduit les émissions dans l'atmosphère suite à un changement technique qui entraîne une plus grande production de résidus industriels. Il sera nécessaire d'identifier ces interactions le plus précisément possible.

L'évaluation coût/bénéfice déterminerait s'il convient de mener à bien cette substitution de technologie du point de vue environnemental.

**4.6.1. Coûts environnementaux**

Indicateur	Facteurs qui le composent	Comptes du système comptable auxquels ils sont associés					
		643	650				720
I1	M1	X					
	M2						
			X				X
	M		X			X	
I2							

*Source propre*

Il existera sûrement des facteurs sans reflet financier mais nous jouissons également de la sécurité qu'il nous est possible d'établir une connexion réaliste avec l'exposé de la comptabilité financière, en différents indicateurs environnementaux. Ces indicateurs sont d'une grande importance.

Nous nous trouverons d'entrée face à deux typologies de coûts :

- a) Les coûts enregistrés par la comptabilité traditionnelle. Ils ont comme référence un frais ; c'est-à-dire, à un paiement ou à un engagement relevé dans la relation de l'entreprise avec des tiers et qui est prévisible via un contact ou une obligation légale.
- b) Les coûts que la comptabilité prend en compte ou doit prendre en compte indépendamment des flux de trésorerie. En effet, tous les coûts à prendre en compte ne proviennent pas de la décision d'acquisition. L'impact environnemental de l'activité de l'entreprise génère différents coûts qui ne se répercutent pas sur les finances des entreprises qui les génèrent. Dans certains cas, l'évaluation de cette répercussion constitue une mauvaise référence pour leur évaluation.

#### **4.6.2. La comptabilité environnementale**

L'introduction d'une comptabilité environnementale issue de l'analyse des indicateurs sélectionnés auparavant comprendra l'introduction d'éléments de coût de la catégorie b) plus nombreux aux coûts que l'entreprise prenait en considération. Cette approche des coûts ne doit pas affecter la valeur ou le prix reconnu des produits de l'entreprise.

Leur analyse est source de perception du problème dans toute sa mesure : environnementale et financière et, le cas échéant, sociale. La création de positions d'avantages compétitifs nécessite ce cadre dans lequel la complexité de l'action de l'entreprise n'est pas limitée à l'aspect monétaire.

Bien entendu, le fait de ne pas prendre en compte les coûts environnementaux (type b) dans le calcul du prix unitaire du produit n'implique pas la disparition du prix. L'entreprise l'ignore pour la simple raison qu'il ne passe pas en caisse ; du moins directement.

Il faut signaler que le niveau d'internalisation des coûts, auquel nous avons fait référence auparavant, est une force de l'entreprise et qu'elle peut parfaitement fixer les limites qu'elle considère en adéquation avec sa politique environnementale. Déterminer les coûts du produit à l'aide des deux systèmes n'est pas une mauvaise pratique.

Le différentiel de coût peut jouer sur l'adoption de stratégies d'entreprise orientées vers la survie de l'entreprise dans un changement de contexte législatif et vers la prise de positions d'avantages compétitifs face aux changements de perception que ressentiront nos clients et utilisateurs à partir de la problématique environnementale.

Les coûts environnementaux acceptent le même traitement que le reste des coûts de la comptabilité analytique ; analyse du volume d'activité, comportement au cours du temps, division en quantité et en prix, etc. La classification des coûts environnementaux relevée dans le document n. ° 13 de AECA (Comptabilité de gestion environnementale) présente un intérêt pour l'analyste. Cette classification prend en compte deux types de coûts : récurrents et non récurrents selon la périodicité de leur existence.

Comme sous-groupes des coûts récurrents, nous prenons en compte les :

- Coûts issus de l'obtention des informations environnementales.
- Coûts issus d'un plan de gestion environnementale.
- Coûts issus de l'adéquation technologique environnementale.
- Coûts issus de la gestion de résidus d'émissions et de déversements.
- Coûts issus de la gestion du produit.
- Coûts issus des exigences administratives.
- Coûts issus de l'audit environnemental.

Comme coûts non récurrents, on signale les :

- Coûts issus des systèmes de prévention environnementale.
- Coûts issus des investissements en installations.
- Coûts pluriannuels de conservation et d'entretien.
- Coûts issus de l'interruption du processus de contingence environnementale.
- Coûts d'accidents environnementaux.
- Coûts de nouvelles exigences de l'environnement.
- Coûts issus de l'amélioration de l'image.
- Coûts des systèmes de mesure et de contrôle.
- Coûts non déboursables.
- Coûts de type juridique.

D'autre part, il conviendra de ne pas perdre de vue deux éléments du système de mesures achetables environnementales exposé :

- a) La prise en compte de la contingence, c'est-à-dire des coûts qui pourraient se transformer en impacts pour la trésorerie de l'entreprise (accidents, amendes, inspections...).
- b) La séparation difficile des aspects environnementaux du reste des éléments qui jouent sur la politique de l'entreprise et sur sa création de coûts.

Malgré sa complexité, cette optique exclut un des principaux attraits de la gestion environnementale : les bénéfices de l'organisme ; qu'ils soient sous forme d'économie d'impacts et, par conséquent, de répercussions en coûts et en responsabilité, ou issus de mesures ayant un impact environnemental et financier également. Citons en exemple la réduction de la consommation d'énergie par pièce, attribuable à la réutilisation de matériaux ou d'énergie.

Nous pouvons aller plus loin dans la conception d'un système d'indicateurs afin de relever les deux aspects et, en faisant un effort, arriver à des indicateurs de synthèse, tels que nous le proposons dans le chapitre suivant.



## 5. ENTREPRISE 21 : RENDRE « LE DURABLE » RENTABLE

### 5.1. INTRODUCTION

Il resterait peu d'un livre si ce n'était l'incitation que sa lecture produit dans les activités quotidiennes. Cette affirmation est plus déterminante si le livre traite de l'adoption de thèmes environnementaux et plus encore dans le domaine d'un agent de poids et d'importance considérables : l'entreprise, en gardant à l'esprit le rôle des petites et moyennes entreprises.

Ce dernier chapitre reprend le concept de développement durable comme nouveau contexte dans lequel se développent les courants d'opinion et d'action qui constituent les forces faisant pression dans le secteur de l'entreprise. Le besoin de disposer d'un cadre légal clair et défini n'est rien d'autre qu'une demande de la part de l'entreprise lors des forums et des débats internationaux.

D'un point de vue global, interconnecté et avec des relations multilatérales, nous passons à nouveau à une position locale, proche des ressources naturelles, mise au point au niveau du centre d'activité où les mesures et les actions environnementales bénéficient d'une meilleure attention et où l'action d'amélioration environnementale et, par extension, de durabilité est plus pragmatique. Dans ce sens, nous verrons les relations de l'entreprise avec l'Action 21 locale (A21).

Le troisième paragraphe relève quelques points de réflexion pour examiner la syntonie d'action de l'entreprise dans le développement durable à l'échelle locale, dans le domaine d'influence de la PME. Il comprend une relation d'actions afin d'aider lors de la dernière étape : passer de l'exposé du problème à l'action.

Le chapitre et le texte s'achèvent en utilisant la dynamique de cercles de qualité dans le cadre de l'amélioration continue de la gestion environnementale en tant que pièce importante de la durabilité. Cette dernière est considérée comme une exigence de la survie de l'entreprise dans un monde centré sur le développement durable.

### 5.2. LE PLAN GLOBAL : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN CONTEXTE POUR L'ENTREPRISE

Les idées de développement durable sont, de plus en plus, entendues par de nombreuses institutions et organismes. Leur réception est aussi variée que leur définition et la prise de conscience que la situation actuelle ne peut pas durer est évidente. Une surcharge des écosystèmes survient, ainsi que la proximité de situations de conflit provoquées par les tensions résultant des inégalités existantes et de la culture de l'excès dans certaines régions, opposée aux objectifs, souhaités aussi louables que possible, du Sommet de la Terre (Johannesburg, 2002), qui nous propose de « réduire de moitié, d'ici à 2005, la proportion des personnes qui n'ont pas accès à l'eau potable ».

La situation caractérisée vers un développement durable, en toute sécurité, comprendra des tensions dans le comportement et la manière d'agir actuelle de l'entreprise. Elle devra expliquer, communiquer autour de ses actions, en informant de l'utilisation des biens naturels et le degré d'utilisation des ressources au sein de l'entreprise elle-même comme dans la consommation de ses produits. Le système nécessite une comptabilité qui soutienne le rôle de communicateur, en informant les associés de l'entreprise et ses responsables des moyens d'utiliser les ressources environnementales ; et ceci par l'une des deux méthodes décrites : en incluant et en amplifiant la portée du domaine financier actuel ou en s'impliquant dans l'élaboration du mémoire d'indicateurs de durabilité, parmi lesquels les indicateurs environnementaux (voir chapitre 4).

L'action de l'entreprise dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle assume un nouveau risque : ne pas être durable.

Nous avons vu dans le chapitre 1 de quelle manière l'attitude de l'entrepreneur peut être comprise entre deux extrêmes que nous avons appelés « proactif » et « réactif » selon le type d'analyse des changements environnementaux. De manière proactive, nous proposons une réflexion face à cette situation :

On avoisine une catastrophe : la science ou la technologie mettent en relief la qualification de haut risque pour la santé du produit ou du processus de production (nous rappelons que le domaine environnemental est objet, en tant que nouvelle discipline, d'investigation permanente).

L'entreprise pourra-t-elle développer une réponse ?

Disposerons-nous d'un plan pour la gestion de catastrophes ? Il ne semble pas audacieux de disposer d'un plan qui mette en avant les aspects de gestion de ce risque, de façon conventionnelle, dans les différentes phases : prévention, préparation, atténuation des dommages, réponse rapide et adéquate et restauration ou réparation des dommages par rapport au non-respect des exigences dérivées du nouveau risque : être durable.

La phase de prévention entre pleinement dans la connaissance et dans l'estimation du risque de la relation existant entre le système de production et les produits élaborés au cours du cycle de vie selon les paramètres environnementaux.

Dans ce sens, nous pouvons nous demander si la situation actuelle surmonterait un test de durabilité comme la proposition énoncée dans le troisième point de ce chapitre.

Passer du niveau des idées à celui des actions n'a jamais été un processus facile et l'activité de l'entreprise connaît relativement bien ces difficultés. On peut affirmer que le développement durable est une bonne idée, un besoin et un problème mais qu'il correspond à un problème touchant les autres.

Le problème se situe sur une orbite à l'échelle planétaire qui échappe au rayon d'action de l'entreprise. Un problème qui nécessite un accord des autorités mondiales nécessite un cadre global et multilatéral (ouvert à différents interlocuteurs) et, par conséquent, la question suivante se pose :

Comment m'affecte-t-il au sein de l'entreprise ? Que puis-je faire en ce qui concerne l'objectif « f » du Sommet de la Terre de Johannesburg ? (de 2002). Cet objectif est le suivant :

f) Promouvoir la responsabilité et l'obligation redditionnelle des entreprises et les échanges des meilleures pratiques dans le contexte du développement durable.

En plus de toutes les complications qu'entraîne l'initiation d'un changement de paradigme économique et social avec les problèmes de débat et de définition que cela suppose, elle implique un changement de culture, donc, en dernière instance, il nous apparaît que certains vivent de manière plus simple pour que d'autres puissent simplement vivre.

Nous devons convenir que ce processus a été initié il y a longtemps. Loin mais tout à fait en vigueur, le premier rapport avertissant que le développement et la croissance économiques doivent respecter la dimension environnementale existe. Ces débuts ont été suivis d'une série de réflexions qui, si elles étaient initialement centrées sur le vecteur environnemental, acquièrent de plus en plus de relief et intègrent avec force le vecteur social. Prenons comme exemple ce paragraphe de l'introduction au plan d'exécution du Sommet :

« La lutte contre la pauvreté, la modification des modes de production et de consommation non viables et la protection de la gestion des ressources naturelles indispensables au développement économique et social sont les objectifs ultimes et les conditions essentielles du développement durable. »

Basée sur un souci à propos facteur environnemental (la gestion de ressources naturelles au sens le plus large du terme), la durabilité repose sur des facteurs sociaux et même sur des facteurs culturels. Trois des cinq domaines de débat et d'accord du Sommet de la Terre sont directement liés à des thèmes de comportement social : pauvreté, protection et santé, ainsi que modification des modalités de consommation et de production sont associées à la protection et à la gestion des ressources naturelles et à la mondialisation du commerce.

Bien qu'à l'échelle planétaire aucune solution magique à la portée universelle n'apparaisse, nous pouvons constater que le souci, la tension et l'attention propres à un problème non résolu sont toujours en vigueur.

La relation avec l'activité de la PME semble distante dans ce débat, mais ce n'est plus le cas si nous nous situons sur un plan plus proche : l'échelle locale. Il existe une croyance selon laquelle la proximité avec le problème est un bon remède pour tenter de le solutionner ; et c'est ce qui se passe dans le domaine de la durabilité lorsque l'on travaille à l'échelle locale, comme nous le verrons au point suivant.

### 5.3. DU PLAN GLOBAL À L'ÉCHELLE LOCALE : L'ENTREPRISE ET L'AGENDA 21

En Espagne, l'apprentissage des thèmes environnementaux et de durabilité se situe dans une approche de transversalité ; c'est-à-dire, qu'il aborde un type de connaissances applicables à de nombreuses décisions (toutes ?) et à des pratiques de problèmes techniquement résolus mais qui nécessitent une révision. Il n'est pas centré sur un domaine de connaissances isolé qui génère en lui-même connaissances et étude. Le développement durable et le respect de l'environnement sont des domaines de connaissances à appliquer et à intégrer à nos pratiques quotidiennes dans l'objectif de s'orienter vers une situation différente de la situation actuelle.

Ce sont les gouvernements locaux qui ont relevé le défi de la durabilité et, dans la tradition la plus pure de « penser mondialement et agir localement », ils ont initié les processus des Agendas 21, qui ont connu une croissance et une diffusion rapides.

En quelques mots, l'Agenda 21 (A21) s'intéresse au territoire (commune puis région) et, via une analyse préalable (diagnostic initial), détecte l'état des paramètres environnementaux du territoire pour élaborer et adopter, au moyen d'un processus de participation citoyenne, certaines directives d'actions environnementales et sociales économiquement viables pour servir de guide aux actions des habitants du territoire (y compris les entreprises et les organismes).

À partir de certains objectifs, ce guide permet le développement de plans d'action. C'est le commencement d'un chemin sur lequel on évalue périodiquement leur exécution et sur lequel ils sont revus à une cadence déterminée, au moyen de l'information périodique correspondante des citoyens (habitants, entreprises et institutions). Il s'agit d'un processus dans lequel la participation citoyenne est toujours présente.

Pour la PME ou le centre de production situé dans une région où le processus d'A21 a été initié, celui-ci constitue un nouveau composant, un nouveau cadre d'action jouant un double rôle :

- a) En tant qu'organisme faisant partie de la collectivité.
- b) En tant qu'agent promoteur d'activités concernant l'environnement qui met les directives de l'A21 en pratique.

### 5.3.1. Relation entreprise et Agenda 21

Lorsqu'elle planifie une stratégie durable, l'entreprise peut et a besoin de réaliser et de développer un modèle dynamique qui tient compte de ces paramètres :

- Les exigences et besoins de l'environnement physico-géographique *auquel elle appartient, énoncées dans l'Agenda 21, car c'est de cette situation que proviennent les opportunités et les menaces pour la gestion même de l'entreprise.*
- Les capacités environnementales compétitives. *Les entreprises possèdent des capacités, parmi lesquelles on peut souligner les avantages compétitifs qui peuvent, simultanément et de manière socialement responsable, être mis à portée des administrations compétentes pour le développement de l'Agenda 21. Dans ce domaine, les centres de production comme les PME sont des organismes qui peuvent s'avérer très importants et d'un poids considérable pour bénéficier d'une participation économique et sociale importante.*
- La stratégie environnementale. *En prenant en compte la réalité externe, les exigences et les besoins de la commune ou de la région, ainsi que les besoins internes de l'entreprise, cette dernière doit définir sa stratégie environnementale ; et ce, en essayant de l'intégrer à une planification du développement et à une amélioration de sa capacité de changement ainsi que, d'une certaine façon, à une influence via sa participation sur la future configuration de l'environnement dont elle fait partie.*

### 5.3.2. Relation Agenda 21 et entreprise

Au moment où l'administration planifie sa stratégie d'initiation du processus d'Agenda 21, elle doit prendre en compte, clairement et précisément, les aspects et les activités qu'elle attend des entreprises. Pour cela, elle aura besoin de la typologie des entreprises selon leurs caractéristiques de taille, de secteur, de situation géographique, de position et selon l'importance relative de leur activité dans le système.

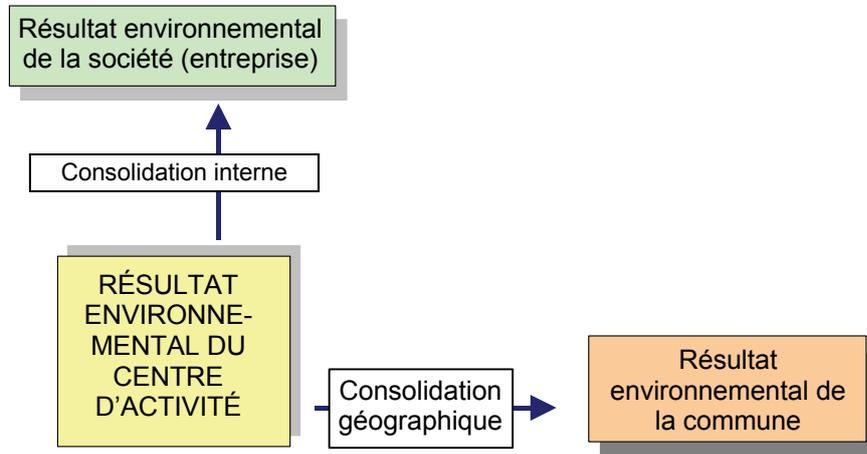
Ce souci de la participation des entreprises, en tant qu'organismes situés sur le territoire et affectés par l'A21, est une constante méthodologique à suivre dans le processus et au cours de toutes et chacune de ses phases.

L'administration et les organismes créés par la mise en œuvre de l'A21 ne doivent, en aucun cas, perdre de vue les capacités d'action environnementales et de durabilité des entreprises. Il apparaît opportun qu'elles sachent comment mener leur plan de développement à bien et quelles sont ses améliorations possibles et ses avantages, afin de faciliter l'action commune et partagée dans toutes les étapes du processus.

De cette manière, l'entreprise est soumise à l'influence d'une longue liste de facteurs sociaux associés aux facteurs externes de type environnemental. Pour avoir du succès, l'entreprise doit gérer ces besoins (restrictions) de manière équilibrée par rapport à ses objectifs d'entreprise.

L'administration, quel que soit son niveau et via une législation et des exigences légales, est peut-être la force environnementale qui a le plus d'influence directe sur les actions des entreprises. L'objectif ultime de ces dispositions n'est nul autre que d'amener les organisations d'entreprises à internaliser les coûts ; c'est-à-dire, à ne plus prendre en compte les impacts sur l'environnement comme de simples externalités. La manière dont les entreprises affrontent ces défis est importante. Si certaines d'entre elles se consacrent à s'opposer à la législation (entreprises réactives), d'autres sont capables de transformer les défis en opportunités. Il s'agit des entreprises proactives (voir chapitre 1).

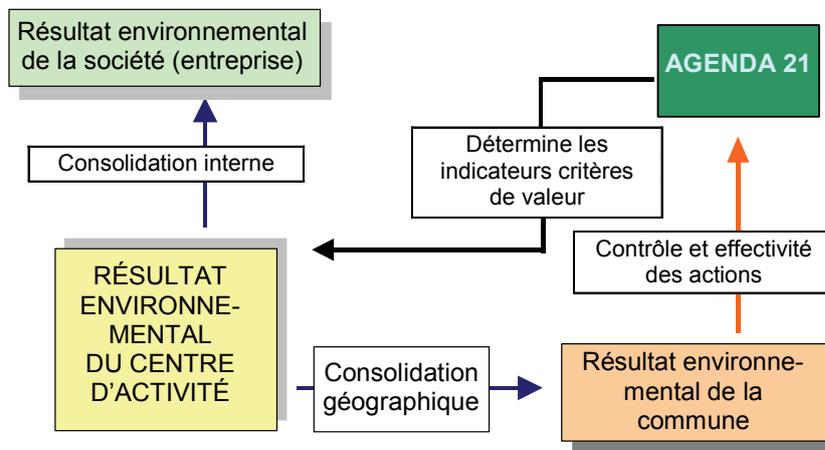
Diverses études mentionnent que la proximité avec les unités de production est un facteur d'efficacité des indicateurs environnementaux. Par ailleurs, les actions réunies sous le nom d'« audit écologique » sont fortement corrélées à la situation géographique. Par conséquent, il semble opportun de rapporter le résultat environnemental, tel que nous l'avons défini dans le chapitre 4, à des centres de production (ou de services) en raison de leur situation géographique. Ainsi, nous pouvons établir une ligne de consolidation, d'agrégation, de niveaux de résultats dans deux directions, comme illustré par le graphique suivant :



Une consolidation interne, dans le domaine de l'unité juridique, permet de déterminer le résultat au sein de l'entreprise qui prend un engagement environnemental. La deuxième ligne de consolidation est moins évidente mais elle n'en est pas moins intéressante : la consolidation dans le domaine territorial, dans le domaine de la commune, où l'importance du comportement environnemental du centre de production est plus proche, plus importante et peut être suivie et complétée via une action municipale adéquate.

Rien à dire que la proclamation des Agendas 21, en tant qu'expression de la volonté municipale de gérer un territoire de façon durable, aura une valeur importante dans l'évaluation du comportement du centre de production de l'entreprise située dans sa commune.

Le résultat agrégé de tous les centres d'activité d'une commune permettra le contrôle de l'effectivité des actions en matière de durabilité et la définition même de l'Agenda 21 sera utilisée pour déterminer les indicateurs de valeur de la plupart des évaluations des impacts environnementaux, voire même sociaux, de l'entreprise.



En d'autres termes, l'Agenda 21 local constituera une référence évaluative des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise, tout en étant renforcé par la publication des résultats

des centres situés dans la commune, complétant ainsi le triangle de base de la durabilité : citoyen-entreprise-commune.

#### 5.4. DU PLAN LOCAL À LA RÉPONSE INDIVIDUELLE

Face à ce changement, comment le compte de résultats de l'entreprise réagit-il ? En évoluant, en devenant moins précis mais en élargissant sa portée, en étant capable de quantifier l'analyse coût-bénéfice qui suppose une attitude proactive de l'entreprise, d'un point de vue environnemental.

Comparé à la description des recettes et des frais que reflète la trésorerie, le calcul des résultats inclut de plus nombreux domaines et de nouvelles formes de description apparaissent, au moyen desquelles on relève les conséquences des impacts environnementaux. Les grands points à relever (voir chapitre 3) sont indiqués dans le tableau suivant, regroupés en quatre catégories :

- a) **Directes de gestion.** Avec répercussion sur les comptes de trésorerie.
- b) **De responsabilités futures.** Avec incidence monétaire probable sur les exercices fiscaux futurs. Les coûts, en application du principe de précaution, sont annotés et relevés dans les comptes de provisions. Ils ne sont pas reflétés dans les recettes et, à ce titre, dans les comptes de résultats.
- c) **Cachées de gestion.** Souvent étiquetées en termes de recettes et de frais qui correspondent à d'autres classifications dans lesquelles la relation environnementale est reléguée au second plan. Les recettes cachées ne sont pas reconnues comme telles par la comptabilité. La consommation est annotée à la suite de l'économie réalisée.
- d) **Intangibles.** Non décrites par le système comptable classique, leur évaluation ne provient pas de notes monétaires. Elles existent, apparaissent à travers et conjointement à d'autres faits, raison pour laquelle elles passent souvent inaperçues. Leur identification est possible mais elles ne possèdent pas les doses d'objectivité nécessaires au comptable dans sa description des comptes annuels (voir chapitre 4).

Sans prétention d'exhaustivité, nous reportons les éléments les plus fréquents de ce compte de résultats environnementaux dans le tableau suivant :

Résultats environnementaux	
Coûts	Recettes
<p><u>Coûts directs de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien d'installations (spécifiques).</li> <li>• Collecte, transport et traitement des déchets.</li> <li>• Transport et élimination de rejets et de résidus.</li> <li>• Assurances couvrant les dommages environnementaux.</li> <li>• Coûts de formation.</li> <li>• Coûts d'accès aux informations.</li> <li>• Impôts, redevances et taxes spécifiques.</li> </ul>	<p><u>Recettes directes de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à de nouveaux marchés où l'on évalue le comportement environnemental du produit (achat vert).</li> <li>• Vente de déchets valorisés.</li> <li>• Aides et subventions attribuées aux actions environnementales.</li> <li>• Réduction du coût des assurances.</li> <li>• Vente de technologie ou d'information à propos du processus environnemental.</li> <li>• Conseil sur des sujets environnementaux.</li> <li>• Augmentation du potentiel de qualité du produit (plus grande valeur ajoutée).</li> </ul>
<p><u>Coûts des responsabilités futures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assainissement d'espaces pollués.</li> <li>• Contribution à l'assainissement des infrastructures.</li> <li>• Restitution et compensation pour dommages. Santé et écosystèmes.</li> <li>• Frais juridiques.</li> </ul>	<p><u>Recettes de responsabilités futures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de valeur en cas de vente, de liquidation ou de fusion en raison de l'absence de passifs environnementaux.</li> <li>• Accès à des marchés financiers dans de meilleures conditions (à moindre risque, moindre coût).</li> <li>• Diminution de la dotation de provisions pour réparation et compensation des dommages.</li> </ul>
<p><u>Coûts cachés de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des coûts de production pour réduire les effets polluants.</li> <li>• Coût de mesures d'adéquation et de respect des normes.</li> <li>• Démarches administratives de gestion (principalement rejets et résidus).</li> <li>• Coûts d'obtention de permis.</li> </ul>	<p><u>Recettes cachées de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie de consommation par pièce (dématérialisation du produit et processus).</li> <li>• Diminution des frais de gestion de rejets et de résidus.</li> <li>• Diminution des heures de gestion.</li> <li>• Diminution des provisions pour risque de manquements à la réglementation.</li> </ul>
<p><u>Coûts intangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de l'entreprise pour passifs environnementaux.</li> <li>• Complication des relations avec travailleurs et syndicats.</li> <li>• Publicité négative.</li> <li>• Opposition sociale contre les installations.</li> <li>• Position relative en marge par rapport aux concurrents directs.</li> <li>• Coût pour absence d'action.</li> </ul>	<p><u>Recettes intangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la motivation du personnel (moins de risques, plus de confort, plus de responsabilité environnementale).</li> <li>• Image d'entreprise « propre ».</li> <li>• Absence de conflits environnementaux.</li> <li>• Augmentation de la crédibilité de l'entreprise.</li> <li>• Appréciation sociale favorable de l'entreprise et du chef d'entreprise.</li> <li>• Augmentation des capacités issues des connaissances (voir chapitre 2).</li> <li>• Position avantageuse qui permet un plus grand différentiel de compétitivité.</li> </ul>

Source propre

Existe-t-il des doutes sur le point d'inclinaison maximal de la balance des coûts et des recettes ?

Cela dépendra certainement de nombreux facteurs mais nous pensons qu'une analyse complète et une quantification prudente donnera plus de poids aux recettes qu'aux coûts. Toujours.

## **5.5. LE PLAN D'ACTION : UN QUESTIONNAIRE EN GUISE DE SYNTHÈSE ET DE CONCRÉTISATION DU TEXTE**

Ce texte a pour but de suggérer et de proposer aux entrepreneurs des pistes de réflexion afin de l'aider à identifier et à hiérarchiser les actions de développement orientées vers la durabilité.

Suggérer des optiques de possibles actions d'amélioration nous facilite la réflexion, incite la créativité et nous prépare à concevoir des solutions dans le processus de décisions (voir chapitre 2). Cela constitue une étape préalable à la modification et à l'amélioration de l'action de l'entreprise.

Nous présentons ces actions possibles en proposant au lecteur de qualifier le degré de faisabilité dans l'application de la mesure au sein de son entreprise, ainsi que la perception ou connaissance des répercussions économiques à charge de l'entreprise et des répercussions sociales (à charge de la société) qui incluraient l'adoption des actions suggérées.

Nous avons ajouté à cette liste d'actions possibles trois colonnes comprenant une échelle évaluative graduée de zéro à cinq. La première colonne correspond au degré de faisabilité, à la possibilité d'application de cette action au sein de l'entreprise (production ou produit). L'évaluation correspondante oscille entre deux extrêmes :

- « Valeur 0 » ou application impossible : indique que la situation actuelle de l'entreprise est perçue comme inaméliorable. Les tâches sont accomplies le plus efficacement possible, à l'aide de la meilleure technologie et les individus qui exécutent le travail connaissent et respectent parfaitement les instructions.
- « Valeur 5 » ou application parfaitement possible : l'entreprise peut sûrement, dans ce cas, s'améliorer grâce à l'application de techniques qu'elle n'applique pas à l'heure actuelle, par l'amélioration de l'apprentissage en développant un niveau de connaissances plus élevé que le niveau actuel ou par l'amélioration de l'attitude de ceux qui exécutent les actions.

La deuxième colonne fait référence à la perception que l'on a des impacts qui affectent le compte de résultats et qui proviennent de l'application de l'activité. Elle dispose de la même échelle, dont les deux extrêmes sont :

- « Valeur 0 » ou situation  $C > I$  : indique que l'hypothèse correspond à une situation où l'application de cette action engendrerait plus de coûts que de recettes pour l'entreprise.
- « Valeur 5 » ou situation  $C < I$  : correspond à la situation inverse, où, de façon prévisible, l'application de cette action sous-entendrait la disposition de plus de recettes et d'économies de consommation que de coûts issus du changement.

La liste est complétée par une évaluation de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise, telle que les impacts sur le compte de résultats. La perspective que l'on a de l'impact sur la société n'affecte pas directement l'entreprise. Les thèmes d'image d'entreprise sont volontairement exclus. Nous évaluerons des situations positives ( $E^+$ ) et des situations négatives ou défavorables ( $E^-$ ). On utilise la même échelle entre deux valeurs extrêmes :

- « Valeur 0 » ou situation  $(E^-) > (E^+)$  : correspond à la perspective selon laquelle l'impact de l'action sur l'entreprise comprendrait plus d'inconvénients que d'avantages pour la société. Les coûts sociaux seraient supérieurs aux recettes.
- « Valeur 5 » ou situation  $(E^-) < (E^+)$  : correspond à la situation inverse, où, de manière prévisible, l'application de cette action engendrerait plus de commentaires positifs que de commentaires négatifs à propos de la répercussion sociale de l'activité de l'entreprise.

Comme toujours, l'échelle graduée de zéro à cinq indique la proximité de chacune des situations définies aux extrêmes.

Action	Possible			Impact interne		Impact externe						
	Peu	Beaucoup		C>I	C<I	E>E <sup>+</sup>	E>E <sup>+</sup>					
		0	1					2	3	4	5	
Instaurer un système de suivi des nouvelles connaissances environnementales	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Évaluer le respect de la législation environnementale dans tous les projets	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Instaurer un système de gestion environnemental (SGA)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Écrire le mémoire de durabilité	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Procéder à des modifications pour s'adapter aux normes ISO et SEMA	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Limiter la production de résidus												
Vente de sous-produits	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Vente de déchets actuels												
Connaître et identifier les externalités produites	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Encourager les innovations et l'éco-efficacité	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Sponsoriser des actions environnementales, des publications	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Proposer aux clients un design écologique avancé												
Vente de déchets	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Nouvelle conception des processus productifs	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Nouvelle conception de produits par dématérialisation	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Diminution du volume d'emballages	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Vérification de l'efficacité énergétique des lignes de distribution	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Réutilisation des eaux usées	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Remplacement de matières premières, par réutilisation	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Connaître et évaluer les passifs environnementaux actuels												
Connaître et réduire l'impact, par responsabilité	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Améliorer la sécurité par réduction de la sinistralité	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Réduction du risque dans l'utilisation du produit	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Réduction des niveaux de bruit dans le processus productif	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Plan d'action dirigé à nouveaux marchés (achat vert)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Connaître l'impact de l'intégration d'indicateurs environnementaux												
Initier un plan de vente de services de conseil	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Participer aux Agendas 21	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Investissement en formation environnementale adéquate	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Informar sur l'effort environnemental effectué par l'entreprise	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Augmenter l'information des utilisateurs sur le comportement du produit	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Connaître les attentes du client en ce qui concerne le comportement environnemental du produit	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Introduire des critères d'achat vert pour les acquisitions de matériel	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Nous observerons comment certaines des actions proposées ont un lien évident avec l'amélioration de la productivité et constituent également une source d'économies et de bénéfices financiers, malgré leur effectivité environnementale. Les domaines financier et social ne sont pas toujours opposés.

La liste proposée est susceptible d'être adaptée à la réalité concrète d'une entreprise ou d'un centre d'activité. Il convient que chacun l'applique aux cas concrets, en adoptant les particularités de l'entreprise, et permette d'inclure de nouveaux chapitres, comme par exemple :

- Dimension d'occupation des sols (entrepôts et installations).
- Transport et mobilité interne des pièces.
- Impacts sensoriels du processus (odeurs, chaleur...).

Quoi qu'il en soit, la réflexion permet d'éclaircir le point départ de l'action à mener. En répondant aux limites de la capacité de gestion et des impacts internes (dans le compte de résultats), les évaluations des attentes engendrées par l'action de la société se transforment en un bon indicateur de priorités.

Nous considérons que l'identification et l'évaluation des priorités constituent la première étape, importante, de l'introduction d'externalités dans les calculs et comportements environnementaux de l'entreprise dans l'optique visée par le Sommet de la Terre.

17. Promouvoir la responsabilité écologique et sociale et la transparence dans le monde des affaires. Les mesures à prendre à tous les niveaux seraient notamment les suivantes :

a) Encourager le secteur industriel à améliorer sa performance sociale et écologique grâce à des initiatives volontaires, notamment des systèmes de gestion de l'environnement, des codes de conduite, des mesures de certification et la publication d'informations sur des questions écologiques et sociales.

---

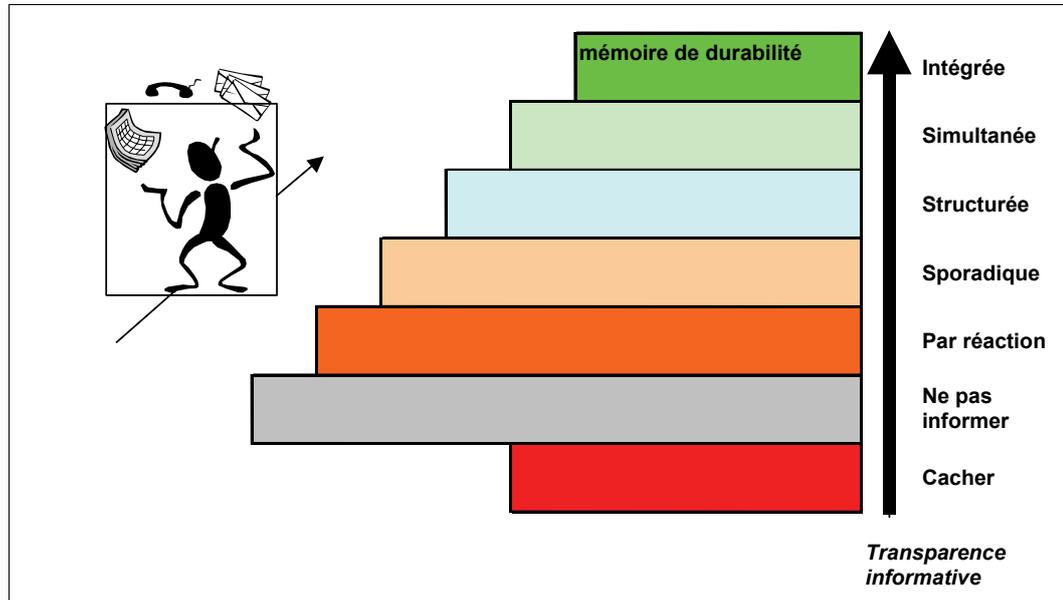
18.b) Continuer à promouvoir l'internalisation des coûts écologiques et l'utilisation d'instruments économiques.

L'utilisation de la liste antérieure ne se limite pas à une réponse unique. Il est plus utile de disposer de différentes réponses échelonnées dans le temps, afin de pouvoir observer l'évolution des perceptions en tant que mesure d'appréhension du degré de progrès ou de changement des attentes de l'entreprise. L'obtention de quelques valeurs ne correspondant pas à une réponse collective (de tous les membres du Conseil d'administration, par exemple) ne présente aucune difficulté. La moyenne des perspectives peut se révéler une mesure adéquate des opinions de tout le groupe.

De l'observation ponctuelle, nous passons à l'identification pour pouvoir agir avant de procéder de nouveau à la révision des effets comparatifs. Nous initiions ainsi un mécanisme de révision propre aux cercles de qualité, dans la recherche de l'amélioration continue orientée vers la gestion environnementale et, par extension, vers le développement durable.

Il revient à la politique de l'entreprise de décider jusqu'à quel niveau il est convenable d'expliquer les modifications dans le mémoire de durabilité ; modifications associées aux indicateurs cités dans le chapitre 4.

Nous observerons des différents niveaux de communication présents dans la dynamique de diffusion des données de durabilité et qui peuvent être interprétés comme différents degrés ou différentes étapes de la diffusion, tel que le suggère le graphique suivant :



Source propre

D'une position éventuelle où les informations environnementales sont cachées pour éviter des effets non souhaités qui proviendraient de leur connaissance, nous passons simplement au stade « ne pas informer ». L'étape suivante est entièrement réactive : communiquer à chaque fois que survient une situation de conflit (nous agissons en réaction à des événements indépendants du contrôle de l'entreprise). Ensuite, nous adoptons des informations sporadiques, vraisemblablement sans maintenir de structure facilitant la comparaison pour arriver à un meilleur niveau. Ce niveau contiendrait des informations environnementales structurées de façon à permettre la comparaison et la diffusion des données dont on connaît la périodicité (mémoires environnementales). Les deux derniers stades de cette échelle de transparence informative correspondent à une situation où les informations environnementales (mémoires environnementales) ont la même importance, la même périodicité et la même diffusion que les mémoires financiers. Un dernier stade supposerait l'intégration de trois mémoires : financier/comptable, environnemental et social en une seule publication ou mémoire de durabilité (voir la GRI au chapitre 3).

Il est positif d'agir et de bien agir mais il est encore mieux de savoir et de faire savoir que l'on agit bien. Telle pourrait être la maxime inspirant une politique de communication. Quoiqu'il en soit, la politique de communication de l'entreprise est un exercice de transparence que cette dernière réalise de façon extrêmement liée au quatrième élément du développement durable : le comportement éthique.

Revenons à la réponse de l'entrepreneur développée dans le chapitre 1 en relation avec l'attitude proactive pour affronter le nouveau défi de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle : être durable.

La patience du lecteur lors de la révision du changement d'environnement et de la gestion des connaissances, qui mène à la prise en compte de paramètres environnementaux dans tout processus de décision de l'entreprise, et les réponses réactives et proactives dont l'entreprise dispose (chapitre 1) ont permis l'étude des difficultés, des coûts et des gains que l'on peut rapporter. Ainsi, l'opportunité d'*environnementaliser* l'activité de l'entreprise et les instruments dont elle a besoin apparaît (chapitre 2).

Par la suite, nous nous sommes centrés sur les modifications nécessaires à l'intégration des données environnementales dans les indicateurs d'évaluation des projets, dans l'objectif de classer la composition des projets en cours d'exécution dans l'entreprise (chapitre 3). Ceci laisse place à la réplique comptable dans la prise en compte de facteurs environnementaux, à leur intégration dans les comptes annuels et à l'élaboration d'un modèle spécialement conçu pour transcrire les progrès et le résultat environnemental, issus de l'exécution des projets. Tout ceci dans le chapitre 4, laissant à cette

dernière partie la connectivité avec les Agendas 21, caractéristique plus proche et plus concrète du développement durable.

Nous achevons ce parcours en vous suggérant de participer à la révision des perspectives et pour cela de remplir le questionnaire de l'annexe 1.

Nous avons vu les implications des aspects environnementaux, partie intégrante de la durabilité, pour arriver aux valeurs éthiques de l'entreprise qui permettent d'affronter le défi de rentabiliser ce qui est durable, objectif central de l'entreprise que nous voulons pour le XXI<sup>e</sup> siècle.

La parole est à vous. Nous sommes reconnaissants de votre intérêt et vous remercions sincèrement.

## 6. COMMENTAIRES APPLIQUÉS DE L'ENTREPRISE FUMFU, S.A.

M. Manú est directeur général et associé majoritaire de la société FUMFU, S. A. spécialisée dans la fabrication de bouchons multi-usages en plastique et assiste en qualité d'auditeur à un séminaire sur la durabilité entreprise-ville, sponsorisé par GENEOPC s'adressant à des cadres de PME de haut niveau.

À un moment donné lors de ce séminaire, le coordinateur de la séance demande à M. Manú de présenter la société qu'il dirige au reste des participants, en insistant sur les aspects d'impact environnemental du processus, ce dont M. Manú s'acquitte avec une extrême précision.

L'animateur du séminaire note les éléments les plus pertinents de la description exécutée par M. Manú.

La fiche de l'animateur est la suivante :

« Entreprise : FUMFU, S. A.

Secteur industriel : chimie

Considérations environnementales :

L'entreprise FUMFU, S. A. est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de bouchons multi-usages en plastique.

Les installations de FUMFU, S. A. sont situées dans un polygone industriel limitrophe avec la commune de Vilanet. La production de FUMFU ne génère pas d'émissions dangereuses pour l'atmosphère et il n'y a jamais eu de conflit avec la population civile.

Le processus productif de FUMFU, S.A. consiste à introduire des réactifs chimiques et des polymères, en fonction de la formule exacte requise par le produit à fabriquer, de l'application des moules correspondants et de la réaction postérieure selon le délai précisé dans le formulaire. Ensuite, on procède au refroidissement du produit et à son conditionnement consécutif dans les conteneurs d'utilisation.

Dimension : FUMFU, S. A. dispose d'une équipe composée du gérant-directeur général (M. Manú), du chef d'usine, d'un commercial et de deux secrétaires, ainsi que de dix ouvriers (coûts de personnel : 250 000 €/an).

Part de marché :

L'entreprise occupe une troisième position confortable sur le marché, avec une part de marché de 17% et une clientèle relativement fidèle. »

Les participants au séminaire sont invités à compléter un questionnaire très simple composé de quatre questions :

	NON Pas du tout d'accord		OUI Tout à fait d'accord	
Sommes-nous certains que la prise en compte des impacts environnementaux ne peut pas entraîner une réduction des coûts actuels ?	0	1	2	3
Sommes-nous certains que la prise en compte des impacts environnementaux ne peut pas comprendre une réduction des risques que l'activité actuelle comporte pour notre survie financière à long terme ?	0	1	2	3
Sommes-nous certains que la prise en compte des impacts environnementaux ne peut pas comprendre une réduction des responsabilités actuelles de l'équipe de direction ?	0	1	2	3
Sommes-nous certains que la prise en compte des impacts environnementaux ne peut pas comprendre une nouvelle source d'opportunités d'affaires ?	0	1	2	3

M. Manú obtient respectivement 1, 1, 1 et 0. Il observe la façon dont le reste des participants au séminaire partagent ses avis et l'animateur du séminaire conclut :

« Si nous ne sommes pas sûrs, si nous doutons, nous pouvons investir une partie de notre temps à la mise en évidence d'une réponse négative ou, le cas échéant, obtenir de nouvelles connaissances permettant le développement de nouvelles opportunités d'affaires (bénéfices). »

À la suite du repas de travail, lors de l'échange d'opinions propre à l'évènement, il confronte les opinions et les avis de plusieurs membres du séminaire, dirigeants d'entreprises clientes qui, tout comme FUMFU, S. A. disposent d'un système productif complexe. M. Manú retient deux conclusions qu'il note dans son carnet d'«idées à développer» :

«Les résidus "produits" par l'industrie correspondent à des éléments achetés ; les "surplus" de matériaux éliminés en tant que résidus qui ont été achetés ont coûté une somme donnée. Est-elle significative ?»

M. Manú note qu'il doit demander au comptable quel serait le coût des résidus. Il a l'impression que toutes les informations utiles à propos du processus de production ne figurent pas dans son panneau de contrôle. Ainsi, il inscrit dans son carnet :

« me renseigner! »

La deuxième idée qu'il prend en note correspond à une question soulevée au cours du colloque. Pourquoi ne commençons-nous pas dès à présent ?

« intéressant »

Telle est la note lue par l'assistant de M. Manú, le matin suivant, lorsque ce dernier décide de commenter les idées du séminaire à ses collaborateurs les plus proches.

La nuit suivant le séminaire, M. Manú décide de faire remplir le même questionnaire à ses collaborateurs et y ajoute une question supplémentaire :

Convient-il d'introduire **dès à présent** des indicateurs de gestion orientés vers la durabilité ? D'après les collaborateurs :

« C'est toujours intéressant mais le point de marché n'apprécierait pas cette nouvelle condition, nous perdrons du temps et de l'argent. »

« Nous sommes leaders sur le marché et CDFC, l'un de nos concurrents principaux, ne s'est pas posé la question. Mieux vaut l'oublier. »

« Je ne sais pas dans quelle mesure cela nous affecterait au niveau de la commercialisation que nous avons prévue. Quelles mesures en seraient affectées ? »

M. Manú utilise le questionnaire « CELA CONVIENT-IL ? »

Questionnaire CELA CONVIENT-IL ?

	Niveau d'affectation					
	Faible			Important		
1. L'entreprise connaît les réglementations environnementales qui s'appliquent aux processus et aux produits	0	1	2	3	4	5
2. L'entreprise respecte toutes les réglementations environnementales qui s'appliquent aux processus et aux produits	0	1	2	3	4	5
3. L'entreprise reçoit des plaintes concernant le comportement environnemental du processus de production ou d'utilisation de ses produits	0	1	2	3	4	5
4. L'activité de l'entreprise dépend de contrats avec l'administration publique	0	1	2	3	4	5
5. Les produits de l'entreprise ont des effets environnementaux sévères	0	1	2	3	4	5
6. L'activité de l'entreprise a connu des accidents ayant des implications environnementales significatives	0	1	2	3	4	5
7. Les dispositions légales limitent les possibilités techniques de l'exploitation	0	1	2	3	4	5
8. La société produit des quantités considérables de résidus	0	1	2	3	4	5
9. La société utilise et produit des résidus dangereux	0	1	2	3	4	5
10. Le processus de production a des effets environnementaux sévères	0	1	2	3	4	5
11. Le processus de production dépend en grande mesure des ressources naturelles	0	1	2	3	4	5
12. L'entreprise peut garantir la réutilisation maximale de ses résidus	0	1	2	3	4	5
13. Le processus de production suit des schémas d'amélioration de la qualité	0	1	2	3	4	5
14. Il existe une garantie suffisante pour la réparation des dommages en cas d'accidentabilité environnementale	0	1	2	3	4	5
15. L'entreprise vend significativement ses produits à des sociétés certifiées Environnement	0	1	2	3	4	5

Face au sens des réponses qu'il obtient, M. Manú est très prévoyant et a déterminé les valeurs moyennes de chaque thème afin d'en avoir une vision la plus objective possible.

Tous s'accordent à préparer, au cours de la prochaine réunion de l'équipe de direction (réunion n° 2), une optique du processus de production, en insistant sur les impacts environnementaux dus à l'activité de l'entreprise.

Sont présents à cette réunion le comptable et le responsable des ventes aux nouveaux clients. On y évoque la situation d'entreprises dont le processus de production est similaire à celui de FUMFU, S. A et celle de ses concurrents. Voici certains des commentaires recueillis pendant cette deuxième réunion :

« Le système du concurrent UNTEL n'utilise pas d'eau. L'eau n'est utilisée que pour le nettoyage des sols afin d'ôter les multiples petits déversements de matières premières et pour procéder aux opérations de transvasement entre les réservoirs dans lesquels sont stockés les liquides ».

« Le dernier audit de risques n'a pas trouvé de défaillances significatives dans la sécurité. Cependant, il a imposé une augmentation de 10 % de la prime d'assurance que l'entreprise paie pour ses ouvriers en contact avec des produits toxiques. La prime est passée de 91 à 100 €/an/personne. »

« Récemment, un nouveau produit est apparu sur le marché, concurrent de ceux produits par FUMFU, S. A. Le produit est de prix et de qualité similaire mais on met l'accent sur son étiquette "NON TOXIQUE" lors de sa commercialisation. Ce produit a obtenu une part de marché de 8 % en cinq mois seulement, bien que les ventes de FUMFU, S.A. n'aient pas diminué. Elles sont, en effet, restées stables pendant cette période. »

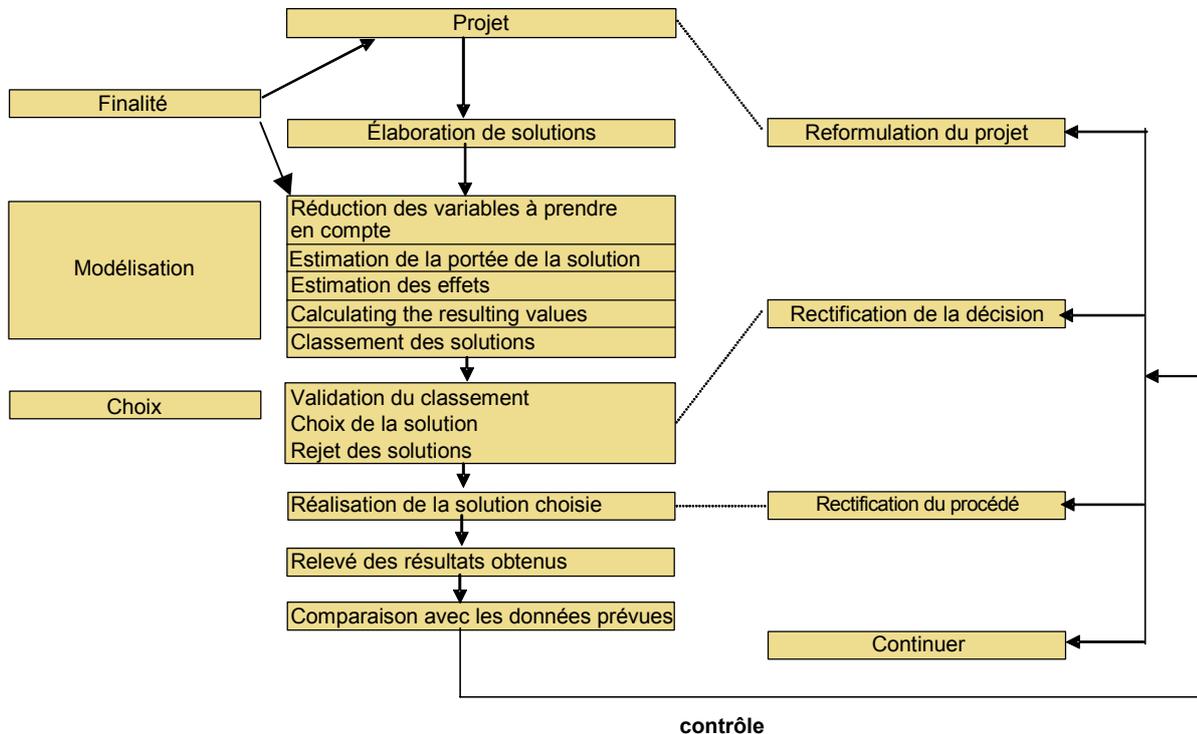
Prenant en compte les caractéristiques du contexte dans lequel l'activité est développée, M. Manú recherche une solution au problème détecté au niveau des emballages :

La réception de matières premières est réalisée dans des bidons métalliques de 200 L, telles que les présente le fournisseur. Ces bidons métalliques sont entreposés sur des étagères prévues à cet effet, au sein de l'usine. Il est, par la suite, nécessaire de les transférer jusqu'aux machines de mélange. De cette manière, le mélange dans les réacteurs et la manipulation du mécanisme de l'équilibre des matières premières sont faits à la main.

Cette situation comprend un ensemble de coûts que l'on peut minimiser au moyen d'une installation de stockage et de déchargement pour les bidons, libérant ainsi l'espace occupé par ces résidus dans l'entrepôt. La production élevée de bidons vides est croissante et proportionnelle à la croissance du niveau des ventes de l'entreprise. Les coûts de stockage, de transfert et de gestion finale suivent la même tendance.

Ces considérations encouragent M. Manú à décider d'investir dans la substitution du processus et de procéder à de nouveaux investissements.

Au cours du développement du plan de minimisation des résidus (les bidons, dans notre cas) et des pertes de matières lors des transferts de conteneurs, on suit les étapes détaillées dans le troisième chapitre et schématisées par le schéma, reproduit ci-dessous pour plus de facilité.



Le projet est défini par l'installation d'un système de déchargement et de stockage. Il consiste en l'installation du système de réception de matières premières, en la construction de cinq réservoirs spécifiques, de 25 m<sup>3</sup> chacun, et en un système de dosage automatique.

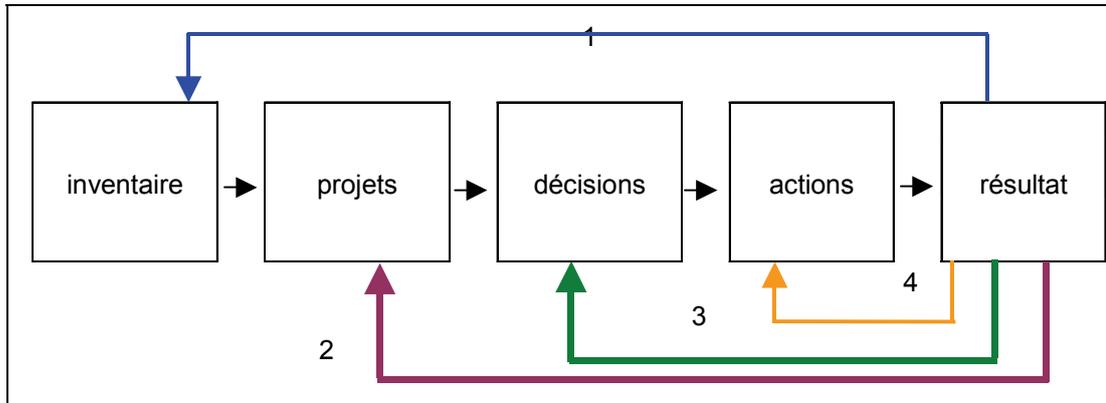
Les réservoirs sont situés à l'extérieur de l'usine, ce qui permet que les camions-citernes travaillent directement sans besoin de transversements intermédiaires.

On estime que ce système nous amènera à réduire le nombre de bidons, le nombre de résidus issus des pertes des matières stockées et à améliorer les conditions de travail (diminution de l'indice de dangerosité).

L'investissement s'élève à 12 000 € et supposera certaines économies quantifiées comme suit :

- a) Diminution des coûts de gestion d'achat de 20 % par rapport au total ; amélioration qui provient de l'achat de plus grandes quantités lors de chaque commande en comparaison avec le système antérieur. Elle est estimée à 4 000 €/an.
- b) Ces modifications ont également permis d'améliorer l'utilisation des matières premières. On estime qu'elles ont été réduites de 10 %, soit une économie de 4 500 €/an.

Finalement, on obtient une réduction de 35 % du nombre de bidons utilisés (ce qui induit une économie de stockage et de coûts de manipulation, de nettoyage et de connaissances). Elle est estimée à 3 800 €/an.



M. Manú et son comptable revoient les indicateurs d'évaluation (décrits au chapitre 3) et établissent ce calcul :

En appliquant l'indicateur du délai de récupération (voir chapitre 3), le retour sur investissement prévu est de :

$$18\ 000 / (4\ 000 + 4\ 500 + 3\ 800) = 1,5 \text{ ans}$$

Ils en retiennent que le temps de récupération est très court et qu'il permettrait d'augmenter les bénéfices (économiques) en moins de deux ans.

Ils optent pour cette solution.

Jusqu'à présent, la phase d'inventaire des options possibles, la phase du projet (ils ont rejeté les options qui présentaient des doutes et des difficultés techniques) et la prise de décision de mise en œuvre de l'une des solutions envisagées se sont succédées. C'est le moment de passer à l'action : la solution est mise à exécution. Pour ce faire, M. Manú fait usage de certains indicateurs l'aidant à développer et à suivre l'activité et l'effectivité des mesures adoptées.

Il établit comme indicateurs de gestion :

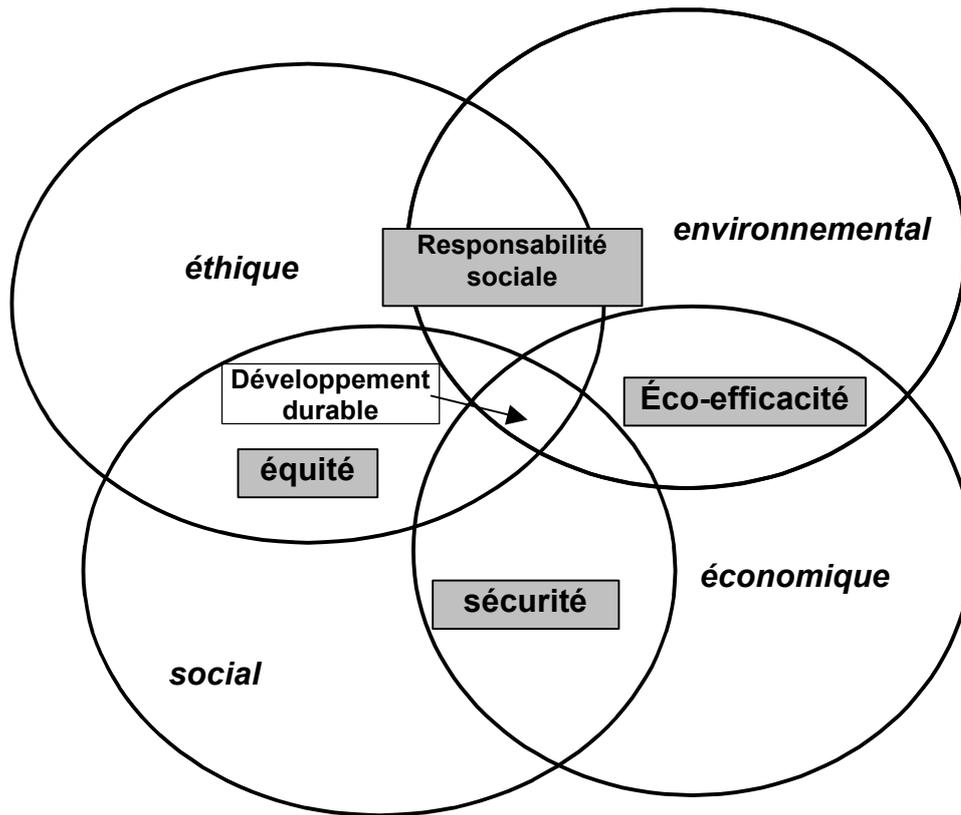
*Nombre de bidons manipulés par la société.*

*Évolution du coût unitaire de matières par unité de produit.*

Les résultats obtenus à la fin du premier semestre suivant l'installation effectuée montre que certains résultats sont supérieurs à ceux prévus.

Amélioration considérée	Valeur prévue	Valeur obtenue
Total inférieur dans la gestion des achats	-20 % 4 000 €/an	-18 % 3 200 €/an
Meilleure utilisation de matériaux	4 500 €/an	4 900 €/an
Réduction du nombre de bidons	35 % 3 800 €/an	55 % 4 400 €/an

L'étape d'évaluation du succès de l'action correspond, dans cet exemple, à une situation de succès, en partie motivée par la situation géographique du problème : la réduction des résidus parmi les problèmes d'éco-efficacité (voir graphique page suivante).



Dans cette zone d'éco-efficacité, les améliorations au niveau environnemental correspondent à des améliorations au niveau économique.

Toutes les situations ne seront pas aussi évidentes mais la formation éthique et sa promotion dans le développement de la durabilité alimenteront toujours les raisonnements économiques.

Le résultat de l'action entreprise est considéré favorable et il est possible d'analyser les différents coûts qu'il a engendrés et qu'il suppose pour la société (nous le faisons à partir de la relation mentionnée au chapitre 5).

Résultats environnementaux	
Coûts	Recettes
<p><u>Coûts directs de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien d'installations (spécifiques).</li> <li>• Collecte, transport et traitement des déchets.</li> <li>• Transport et élimination de rejets et de résidus.</li> <li>• Assurances couvrant les dommages environnementaux.</li> <li>• Coûts de formation.</li> <li>• Coûts d'accès aux informations.</li> <li>• Impôts, redevances et taxes spécifiques.</li> </ul>	<p><u>Recettes directes de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à de nouveaux marchés où l'on évalue le comportement environnemental du produit (achat vert).</li> <li>• Vente de déchets valorisés.</li> <li>• Aides et subventions attribuées aux actions environnementales.</li> <li>• Réduction du coût des assurances.</li> <li>• Vente de technologie ou d'information à propos du processus environnemental.</li> <li>• Conseil sur des sujets environnementaux.</li> <li>• Augmentation du potentiel de qualité du produit (plus grande valeur ajoutée).</li> </ul>
<p><u>Coûts des responsabilités futures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assainissement d'espaces pollués.</li> <li>• Contribution à l'assainissement des infrastructures.</li> <li>• Restitution et compensation pour dommages. Santé et écosystèmes.</li> <li>• Frais juridiques.</li> </ul>	<p><u>Recettes de responsabilités futures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de valeur en cas de vente, de liquidation ou de fusion en raison de l'absence de passifs environnementaux.</li> <li>• Accès à des marchés financiers dans de meilleures conditions (à moindre risque, moindre coût).</li> <li>• Diminution de la dotation de provisions pour réparation et compensation des dommages.</li> </ul>
<p><u>Coûts cachés de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des coûts de production pour réduire les effets polluants.</li> <li>• Coût de mesures d'adéquation et de respect des normes.</li> <li>• Démarches administratives de gestion (principalement rejets et résidus).</li> <li>• Coûts d'obtention de permis.</li> </ul>	<p><u>Recettes cachées de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie de consommation par pièce (dématérialisation du produit et processus).</li> <li>• Diminution des frais de gestion de rejets et de résidus.</li> <li>• Diminution des heures de gestion.</li> <li>• Diminution des provisions pour risque de manquements à la réglementation.</li> </ul>
<p><u>Coûts intangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de l'entreprise pour passifs environnementaux.</li> <li>• Complication des relations avec travailleurs et syndicats.</li> <li>• Publicité négative.</li> <li>• Opposition sociale contre les installations.</li> <li>• Position relative en marge par rapport aux concurrents directs.</li> <li>• Coût pour absence d'action</li> </ul>	<p><u>Recettes intangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la motivation du personnel (moins de risques, plus de confort, plus de responsabilité environnementale).</li> <li>• Image d'entreprise « propre ».</li> <li>• Absence de conflits environnementaux.</li> <li>• Augmentation de la crédibilité de l'entreprise.</li> <li>• Appréciation sociale favorable de l'entreprise et du chef d'entreprise.</li> <li>• Augmentation des capacités issues des connaissances (voir chapitre 2).</li> <li>• Position avantageuse qui permet un plus grand différentiel de compétitivité.</li> </ul>

Dans ce schéma, M. Manú a souligné les éléments qu'il considère prioritaires. L'estimation des éléments conduit notre acolyte, M. Manú, à envisager deux options :

- a) La mécanisation progressive du processus de dosage afin de consolider plus encore les facteurs de cette action de réduction du volume de résidus.
- b) La transmission du type d'organisation à différentes entreprises du secteur et à leurs franchises. Cela supposerait une nouvelle source d'actions et de rendement.

De plus, M. Manú est apprécié et connu dans la ville. Pour renforcer sa présence dans les activités de la commune, M. Manú se propose de participer dans la nouvelle perspective de l'Agenda 21 de la commune, destinée à se débarrasser des résidus encore produits.

Participer à l'Agenda 21 et favoriser le développement des connaissances dans trois entreprises du secteur constituent deux des axes que nous avons commentés dans le chapitre 5.

Le travail de l'entreprise FUMFU, S. A. n'est jamais terminé. Le chemin vers la durabilité est long et difficile. Cependant, la possibilité de trouver des points de soutien et de satisfaction, lorsque des éléments de durabilité sont mis en place, sans diminution de coûts ou avec des coûts possibles à assumer, fournit sans aucun doute un motif de satisfaction à tous les agents d'intérêt pour l'entreprise et une amélioration de toutes ses composantes.

## 7. ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Durée approximative : 15 minutes.

Cet exercice a pour objet d'évaluer le changement de perspective résultant de la lecture du texte. Après avoir procédé à cette lecture, vous pouvez répondre aux questions suivantes en utilisant une échelle graduée de zéro à trois : « zéro » pour manifester votre désaccord et « trois » pour indiquer votre accord total avec les affirmations proposées.

NON Pas du tout d'accord	OUI Tout à fait d'accord
--------------------------------	--------------------------------

Vous devez immédiatement reconsidérer la perspective de durabilité.	0	1	2	3
Il est indispensable de procéder à la gestion environnementale de la même manière que l'on procède à celle du reste des variables.	0	1	2	3
Les bénéfices sont supérieurs aux coûts et aux difficultés de réalisation de la gestion durable.	0	1	2	3
La prise en compte des impacts environnementaux réduit le risque et permet la survie de l'entreprise.	0	1	2	3
La prise en compte des impacts environnementaux réduit-elle les responsabilités de l'équipe de direction ?	0	1	2	3
La prise en compte des impacts environnementaux génère-t-elle une source d'opportunités de nouvelles affaires ?	0	1	2	3
L'entreprise ayant résolu avec efficacité la gestion environnementale se situe dans une position d'avantage compétitif.	0	1	2	3

Une fois que le questionnaire soit complété, reportez dans la colonne 3 vos réponses au questionnaire du chapitre 2, en respectant leur ordre.

Nous comparerons les valeurs dans la colonne « différence » et nous observerons leur importance.

	Valeur annexe	Valeur chapitre	Différence
Question 1			
Question 2			
Question 3			
Question 4			
Question 5			
Question 6			

Si toutes les différences sont nulles (égales à **0**), cela indique que la lecture du texte n'a pas modifié le point de vue que vous aviez lorsque vous avez rempli le premier questionnaire. Nous espérons que cette confirmation de point de vue sera appuyée par de nouveaux arguments ou instruments en vue de son application.

Des différences égales à **3** indiquent un changement radical de perspective sur le sujet. **Sans aucun doute, ceci est le commencement d'un parcours durable.**

## 8. ANNEXE 2 : RÉGLEMENTATION DE L'ICAC

**Décision du 25 de mars 2002 de l'Institut de comptabilité et d'audit comptable, par laquelle sont approuvées les normes pour la reconnaissance, l'évaluation et l'information des aspects environnementaux dans les comptes annuels (JO espagnol du 4 avril 2002).**

Le Décret royal espagnol 1643/1990, du 20 décembre, et par lequel est approuvé le Plan Comptable Général, établit dans sa quinzième disposition finale que l'Institut de comptabilité et d'audit comptable, par le biais d'une décision de justice, sera en mesure de dicter des normes d'application obligatoire qui développeront les normes d'évaluation du Plan Comptable Général.

La présente décision s'attache à développer les aspects relatifs à la comptabilité environnementale intégrés au droit comptable espagnol par le Décret royal 437/1998, du 20 mars, par lequel sont approuvées les normes d'adaptation du Plan Comptable Général aux entreprises du secteur électrique. Ces mêmes aspects ont modifié le plan comptable en rendant obligatoire l'intégration, dans les comptes annuels de l'entreprise, de toute information significative en relation avec la prévention, la réduction et la réparation de l'impact environnemental issu de son activité.

Étant données les répercussions financières que cette situation engendre pour les organismes, il ne fait aucun doute que la comptabilité, en tant que discipline chargée de transmettre des informations économiques à des tiers étrangers au sujet comptable via les comptes annuels, doit informer autour des obligations et contingences environnementales qui affectent, ou sont susceptibles d'affecter, leur position financière à l'avenir. De fait, il existe une demande croissante desdites informations de la part d'utilisateurs multiples et divers : le secteur financier (principalement les compagnies d'assurance et de crédit), l'administration publique, les investisseurs, les clients, les fournisseurs, les employés, etc.

On peut citer, à titre d'antécédent pris en compte le moment venu, afin d'introduire les informations antérieures dans le droit comptable espagnol, ce qu'a signalé le Comité de contact européen pour les Directives comptables dans son document « Communication interprétative concernant certains articles de la quatrième Directive et de la septième Directive du Conseil en matière comptable », publié dans le Bulletin Officiel de l'ICAC (BOICAC n° 33), ainsi que les travaux en la matière d'autres organes internationaux (IASB, ISAR, etc.).

Récemment, une recommandation a été approuvée au sein de l'Union européenne (publiée dans le BOICAC n° 46), délimitant les normes comptables que la Commission européenne considère comme devant être respectées par les États membres, si ces derniers la prennent en compte (puisqu'il ne s'agit que d'une recommandation), afin d'intégrer ces informations dans les comptes annuels et dans le rapport de gestion. Ledit texte a été utilisé comme référence pour l'élaboration de la présente décision.

Dans la première norme, il apparaît que l'obligation d'informer autour des questions relatives à l'environnement affecte les comptes annuels individuels et consolidés du sujet comptable. Par conséquent, elle est également applicable aux organismes sans but lucratif.

La deuxième norme, « Responsabilités de nature environnementale », comprend une définition de ce qui constitue l'origine des obligations environnementales matérialisées par la naissance de ce type de responsabilités.

Un sujet important abordé dans la troisième norme est la définition du concept d'environnement. La délimitation dudit concept, en le restreignant à l'environnement naturel, est réalisée en gardant à l'esprit la recommandation de l'Union européenne, de telle façon que même si l'on pouvait en élargir la définition, il semblerait raisonnable que, étant donnée la singularité du sujet, cet élargissement possible soit un processus adopté à l'avenir en fonction des besoins qui apparaissent. En ce sens, et concernant ce qui fait

concrètement référence au concept de frais environnemental, la définition inclut, entre autres, la gestion des résidus, la protection du sol et des eaux superficielles et souterraines, la protection de l'air libre et du climat, la réduction du bruit et la protection de la biodiversité et du paysage.

Une fois délimité le concept d'environnement, la quatrième norme, « Frais de nature environnementale », la cinquième, « Actifs de nature environnementale », la sixième, « Provisions et contingences de nature environnementale » et la huitième, « Obligations à long terme de réparation de l'environnement », précisent que les nuances nécessaires au relevé de ces singularités doivent être intégrées aux normes générales, même si le traitement des différentes opérations issues de la protection ou de la réparation de l'environnement ne nécessitent pas de normes comptables spécifiques.

Le traitement des « compensations à recevoir d'un tiers » en tant que conséquences de la liquidation des obligations provenant de l'environnement a représenté un thème spécifique, énoncé dans la septième norme. Ainsi, sans oublier qu'il s'agit d'un critère à la portée générale pour les compensations à réaliser par un tiers par rapport à d'autres obligations, ce thème a été inclus dans la présente décision, lors de son intégration dans la recommandation européenne. Cette dernière, pour sa part, doit être évaluée dans le cadre du processus de rapprochement de la norme européenne en matière comptable par rapport aux arrêtés émis par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

Le critère intégré dans cette norme établit surtout qu'en l'absence de lien légal ou contractuel par lequel ledit tiers assume la responsabilité provenant de l'obligation, il n'est pas possible de compenser le montant à relever comme dette. Ceci implique que la compensation à obtenir est enregistrée via l'incorporation de l'actif correspondant lorsque survient le sinistre ou l'acte exigeant le déboursement, dans la limite du montant prévu. Quoiqu'il en soit, la présente décision développe, dans ce point concret, le critère introduit dans le droit comptable espagnol par la norme d'évaluation 23.<sup>a</sup>, « Indemnisations par des compagnies d'assurance », incluse dans la cinquième partie des normes d'adaptation du Plan Comptable Général aux entreprises du secteur viticole, approuvées par ordre du Ministère de l'économie, le 11 mai 2001, puisque, même s'il s'agit d'une norme sectorielle, elle permet d'invoquer la systématique comptable adéquate à l'opération dans son ensemble.

La neuvième norme, « Informations à fournir dans le mémoire », comprend les informations minimales devant être incluses, lorsqu'elles sont significatives, dans le mémoire des comptes annuels.

Enfin, la dixième norme décrit les comptes qui peuvent volontairement être utilisés afin de faciliter l'enregistrement des opérations relevées dans cette décision.

En accord avec tout ce que nous avons exposé précédemment, en tenant compte de la nécessité d'obtenir et de développer les informations devant refléter les comptes annuels relatifs au sujet, et ayant pour objet d'établir une norme regroupant les critères que cet Institut a maintenus dans différentes réponses apportées à des consultations qu'il a reçues et en vertu de l'article 2 de la loi espagnole d'audit comptable 19/1988, du 12 juillet, de la disposition finale cinquième du Décret royal 1643/1990, du 20 décembre, par lequel est approuvé le Plan Comptable Général, et de l'alinéa 3 de la disposition finale première du Décret royal 776/1998, du 30 avril, par lequel sont approuvées les normes d'adaptation du Plan Comptable Général aux organismes sans but lucratif et les normes d'information budgétaire de ces organismes, cet Institut de comptabilité et d'audit comptable dicte la décision suivante :

### **Première. Application.**

La présente décision sera appliquée, de manière générale, pour la reconnaissance, l'évaluation et l'information des questions environnementales nécessaires afin que les comptes annuels individuels et, le cas échéant, consolidés, offrent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du sujet comptable.

### **Deuxième. Responsabilités de nature environnementale.**

1. Aux fins des informations à intégrer dans les comptes annuels, sont considérées responsabilités de nature environnementale les obligations actuelles qui seront liquidées à

l'avenir, provenant d'actions du sujet comptable afin de prévenir, réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement.

2. Les obligations auxquelles on fait référence sont déterminées par :
  - Une disposition légale ou contractuelle.
  - Une obligation implicite ou tacite, dont la naissance repose sur l'attente créée par l'organisme face à des tiers provenant de son attitude en faveur et en défense de l'environnement et à laquelle l'organisme ne peut pas se soustraire. Il est entendu que cette attente a été créée lorsque l'organisme a accepté la responsabilité environnementale dans une déclaration publique ou que sa manière d'agir traditionnelle a engendré la naissance de ladite responsabilité.
  - L'évolution probable de la réglementation environnementale, en particulier projets et propositions normatives, à laquelle l'organisme ne pourra se soustraire.

### **Troisième. Définition.**

En vue de la présente décision, est considérée comme activité environnementale toute opération dont l'objectif principal est de prévenir, réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement.

Ainsi, on entend par environnement l'environnement physique naturel, dont l'eau, l'air, la terre, la flore, la faune et les ressources non renouvelables, telles que les combustibles fossiles et les minéraux.

### **Quatrième. Frais de nature environnementale.**

1. Seront considérés comme frais environnementaux les montants issus des activités environnementales réalisées, ou qui doivent être réalisées, pour la gestion des effets environnementaux des opérations de l'organisme, ainsi que les frais provenant des engagements environnementaux du sujet comptable. Parmi ces derniers, on compte les frais occasionnés par la prévention de la pollution causée par les activités de production actuelles, le traitement des résidus et les déversements, la dépollution, la réhabilitation, la gestion environnementale ou l'audit environnemental.
2. Le montant des frais environnementaux issus des activités susmentionnées est pris en compte en tant que frais d'exploitation de l'exercice auquel ils se rapportent et est intégré au compte de pertes et profits, au poste correspondant. Lorsque ce montant est significatif, on créera un poste spécifique sous la dénomination « Frais environnementaux » au sein du groupe « Autres frais d'exploitation » du débit des modèles de compte de pertes et profits, intégrés au quatrième poste du Plan Comptable Général, approuvé par Décret royal 1643/1990, du 20 décembre.
3. Si, dans une opération donnée, l'organisme engage des frais qui, en partie, pourraient être de nature environnementale, leur montant devra être reconnu séparément, pour autant qu'ils soient significatifs.
4. Seront qualifiés de frais extraordinaires les frais résultant de faits survenus hors de l'activité ordinaire de l'organisme et dont on espère qu'ils ne se produisent pas fréquemment. Parmi ces frais extraordinaires, sont incluses les amendes, les sanctions et les compensations à des tiers pour cause de préjudice provenant des dommages environnementaux. Au contraire, ne seront pas de caractère extraordinaire les frais provenant d'actions environnementales qu'il est nécessaire d'entreprendre au moment présent ou à l'avenir, en tant que conséquences de faits survenus dans le passé, sauf dans l'hypothèse de modification d'un critère ou de correction d'une erreur comptable des exercices fiscaux antérieurs.

### **Cinquième. Actifs de nature environnementale.**

1. Les éléments intégrés au patrimoine de l'organisme avec pour objet d'être utilisés de façon durable dans son activité, dont la finalité principale est la réduction de l'impact environnemental et la protection ainsi que l'amélioration de l'environnement, incluant la réduction ou l'élimination de la future pollution due à l'activité de l'organisme, seront

comptabilisés aux postes correspondants du groupe B) « Immobilisations », à l'actif du bilan des modèles intégrés au quatrième poste du Plan Comptable Général.

2. À cet effet, l'enregistrement des actifs, la détermination du prix d'acquisition ou du coût de production et les critères d'amortissement ainsi que les corrections évaluatives à effectuer, seront enregistrées en prenant en compte les normes d'évaluation établies dans le Plan Comptable Général, et en particulier, selon ce qui est prévu dans la norme d'évaluation 3<sup>e</sup>, « Normes particulières sur les immobilisations corporelles », lettre f) et, dans son développement, dans la troisième norme, « Amplifications et améliorations des immobilisations corporelles », de la décision du 30 juillet 1991 de l'Institut de comptabilité et d'audit comptable, par laquelle sont dictées des normes d'évaluation du matériel immobilisé et dans la décision du 9 mai 2000, relative à la détermination du coût de production.
3. Quoi qu'il en soit, en vue du calcul des corrections évaluatives à effectuer sur des actifs donnés, les facteurs environnementaux susceptibles de les affecter devront être pris en compte.

### **Sixième. Provisions et contingences de nature environnementale.**

1. Motiveront l'enregistrement d'une provision de nature environnementale, les frais apparus au cours du même exercice fiscal ou du précédent, dont la nature environnementale est clairement précisée, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont probables ou certains mais dont le montant exact ou la date à laquelle ils se produiront sont indéterminés.
2. En fonction des informations disponibles, le montant de ladite provision constituera la meilleure estimation possible des frais nécessaires pour faire face à l'obligation à la date de clôture du bilan. Cette estimation sera réalisée en tenant compte des circonstances suivantes :
  - Sa quantification ne sera pas affectée, en principe, par le montant que l'on espère retirer de la vente d'éléments de l'actif de l'organisme directement associés à l'origine de l'obligation.
  - L'estimation indiquée devra faire l'objet d'une révision au cours des exercices postérieurs en fonction des nouvelles informations disponibles.
  - De même, lorsqu'il sera significatif, l'effet financier correspondant devra être pris en considération dans le calcul de la provision.
  - L'incertitude associée à la détermination de ce montant ne justifiera pas son manque de reconnaissance. Lorsqu'il ne sera pas possible de procéder à une meilleure estimation, les montants possibles de frais futurs attendus devront être évalués et reconnaître une provision pour, au minimum, le plus petit montant évalué. Ces informations devront apparaître dans le mémoire en indiquant, entre autres points, les motifs exceptionnels de cette situation.
3. Ces provisions figurent dans le groupe C), « Provisions pour risques et frais », concrètement au poste 3, « Autres provisions », au passif du bilan du modèle normal intégré au quatrième poste du Plan Comptable Général. Si le montant de ladite provision est significatif, on créera un poste spécifique, dans le groupe indiqué du passif, sous la dénomination suivante : « Provision pour actions environnementales ».
4. L'obligation aura un caractère imprévisible et, par conséquent, apparaîtra dans le mémoire des comptes annuels, dans les cas suivants :
  - Lorsque la liquidation de l'obligation n'engendrera probablement pas de sorties de ressources.
  - Lorsque l'obligation sera conditionnée par la survenue d'un événement incertain ou peu probable, sur lequel l'organisme ne peut pas influencer et qui confirme l'origine de l'obligation.

### Septième. Compensations à recevoir d'un tiers.

1. La compensation à recevoir d'un tiers au moment de la liquidation de l'obligation ne devra pas entraîner de minoration du montant de la dette et, le cas échéant, le droit de recouvrement sera reconnu à l'actif de l'organisme, si tant est qu'il n'existe pas de doutes concernant la perception dudit remboursement. Le montant pour lequel l'actif cité sera enregistré ne pourra pas excéder le montant de l'obligation enregistrée au niveau comptable.
2. Elle ne sera prise en compte que lorsqu'il existera un lien légal ou contractuel, par lequel le risque environnemental sera extériorisé et en vertu duquel l'organisme ne sera pas obligé de répondre afin d'estimer le montant pour lequel figurera la provision, le cas échéant.

### Huitième. Obligations à long terme de réparation de l'environnement.

1. Les frais relatifs aux activités de dépollution et de réhabilitation des lieux pollués, à l'élimination des résidus accumulés et à la clôture ou à l'élimination d'actifs immobilisés, exigeront de doter la provision correspondante jusqu'au moment où l'organisme doit s'acquitter de ladite obligation.
2. Lorsque l'utilisation d'une immobilisation produit des dommages sur l'environnement, dommages qui devront être réparés à la fin de sa vie utile, l'organisme devra effectuer une dotation systématique au cours de chacun des exercices fiscaux dans lesquels elle est utilisée, pour la partie proportionnelle de l'estimation du montant nécessaire à réparer les dommages causés.
3. Pour l'enregistrement et l'évaluation des faits décrits dans les alinéas précédents les normes de la présente décision seront appliquées.

### Neuvième. Informations à inclure dans le mémoire.

Dans le mémoire des comptes annuels, toutes les informations significatives concernant les éléments décrits dans les normes précédentes devront apparaître, en particulier :

1. À l'alinéa **4. « Normes d'évaluation »**, seront indiqués :
  - Les critères d'évaluation et les critères d'imputation aux résultats des montants destinés aux fins précédentes. On indiquera, en particulier, le critère suivi pour la prise en compte de ces montants en tant que frais de l'exercice fiscal ou comme valeur supérieure de l'actif correspondant.
  - La description de la méthode d'estimation et de calcul des provisions provenant de l'impact environnemental.
  - Les politiques comptables sur la dépollution et la réhabilitation des lieux pollués.
2. À l'alinéa **15. « Situation fiscale »** seront incluses les informations relatives aux déductions pour investissement en mesures afin de réduire l'impact environnemental.
3. On crée un nouvel alinéa **22. « Informations relatives à l'environnement »** dans lequel on doit indiquer, succinctement, les informations suivantes, entres autres :
  - a) La description et les caractéristiques des systèmes, équipements et installations les plus significatifs intégrés aux immobilisations corporelles et à la protection ainsi qu'à l'amélioration de l'environnement en indiquant leur nature, leur destination, ainsi que leur valeur comptable et l'amortissement correspondant accumulé lorsqu'il est possible de le déterminer individuellement.
  - b) Les frais engagés dans l'exercice fiscal et dont la finalité est la protection et l'amélioration de l'environnement. On distingue les frais de caractère ordinaire de ceux de nature extraordinaire. Il faudra dans tous les cas préciser leur destination.

- c) Les risques et les frais pour les provisions correspondant à des actions environnementales, avec mention spéciale de ceux issus de litiges en cours, d'indemnisations ou autres. Pour chaque provision, on signalera :
- Le solde initial.
  - Les dotations.
  - Les applications.
  - Le solde final.
- d) Les contingences associées à la protection et à l'amélioration de l'environnement, y compris les risques transférés à d'autres organismes, au système d'évaluation de l'estimation et aux facteurs dont il dépend, avec mention des éventuels effets sur le patrimoine et sur les résultats. On indiquera, le cas échéant, les motifs qui entravent cette évaluation ainsi que les risques maximaux et minimaux ; les effets opératifs et financiers prévus comme conséquences des engagements et des investissements futurs de nature environnementale.
- e) L'intégralité du montant des responsabilités de nature environnementale et, le cas échéant, les compensations à recevoir.
- f) Les subventions environnementales reçues, ainsi que les recettes créées en conséquence de certaines activités associées à l'environnement.

#### **Dixième. Comptes à utiliser pour l'enregistrement des effets environnementaux.**

Sans préjudice du caractère non obligatoire de leur numérotation et de leur dénomination, les comptes suivants sont proposés :

Dans le sous-groupe 62 :

##### **« 622. Réparations et conservation.**

Les frais d'entretien des biens compris dans le groupe 2, ainsi que les frais engagés pour réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement, y compris, dans ce dernier cas, les frais dérivés de systèmes intégrés de gestion de résidus (loi espagnole 11/1997, du 24 avril et loi espagnole 10/1998, du 21 avril). » Le numéro développé du compte à quatre chiffres est :

6220. Réparations et préservation en général

6223. Réparations et préservation de l'environnement

##### **« 623. Services de professionnels indépendants.**

Montant versé aux professionnels pour les services rendus à l'entreprise. Il inclut les honoraires des économistes, des avocats, des auditeurs (y compris les auditeurs environnementaux), les notaires, etc., ainsi que les commissions d'agents médiateurs indépendants. » Le numéro développé du compte à quatre chiffres est :

6230. Services professionnels indépendants

6233. Services environnementaux

Les écritures passées sur les comptes 622 et 623 se feront en principe en contrepartie du compte 410, des comptes du sous-groupe 57, de provisions du sous-groupe 14 ou, le cas échéant, du compte 475.

Dans le sous-groupe 14 :

« 145. **Provision pour actions environnementales.**

Les provisions constituées engagées suite à l'application d'obligations légales ou contractuelles de l'entreprise ou comme engagements acquis par cette dernière afin de prévenir, réduire ou réparer les dommages causés à l'environnement. »

Leur mouvement est le suivant :

- a) Ces frais seront enregistrés dès la naissance de l'obligation ou de l'engagement et seront, généralement, passés au compte 622 ou 623.
- b) Ils s'appliqueront :
  - b1) Lors de l'application de la provision, et seront, généralement, passés aux comptes du sous-groupe 57.
  - b2) Pour l'excès de provision, passé au compte 790. »

**Disposition finale. Entrée en vigueur.**

La présente décision entrera en vigueur le jour suivant sa publication dans le Bulletin Officiel de l'État.



## 9. ANNEXE 3 : COMMUNICATION DE LA QUATRIÈME ET DE LA SEPTIÈME DIRECTIVE RELATIVES AUX COMPTES DE SOCIÉTÉS

### 1. INTRODUCTION

1. La quatrième directive et la septième directive du Conseil sont les principaux instruments de l'harmonisation comptable dans l'Union européenne<sup>2</sup>.
2. La Commission a décidé de se prononcer, dans la présente communication interprétative, sur certains points qui paraissent appeler une prise de position officielle. Ces points ont été retenus à la lumière des débats au sein du comité de contact des directives comptables et du forum consultatif de la comptabilité.

Les opinions exprimées dans la présente communication ne représentent pas nécessairement la position des États membres et ne devraient, en soi, leur imposer aucune obligation. Elles ne préjugent pas de l'interprétation que la Cour de justice, en tant qu'instance suprême chargée d'interpréter le traité et le droit dérivé, pourrait donner sur les matières en question.

3. Le comité de contact a été créé en application de l'article 52 de la quatrième directive ; il est composé de représentants des États membres et de la Commission. Une mission importante de ce comité est de faciliter une application harmonisée des directives comptables par une concertation régulière portant notamment sur les problèmes concrets liés à leur application. L'adoption en 1995 d'une nouvelle approche en matière de comptabilité<sup>3</sup> a donné un nouvel élan à cet aspect des travaux du comité de contact. En particulier, la comparaison entre les normes comptables internationales (IAS) et les directives comptables, réalisée pour le comité de contact par une task-force spéciale<sup>4</sup> et les travaux permanents du sous-comité technique visant à éviter les discordances entre les normes comptables internationales et les directives européennes ont permis au comité de contact d'éliminer un certain nombre de divergences existant depuis longtemps sur des questions d'application des directives comptables. Le forum consultatif de la comptabilité a été créé par la Commission en 1990. Il réunit des représentants des organismes de normalisation comptable des États membres et d'organisations européennes représentatives des principaux utilisateurs et préparateurs de comptes.

En ce qui concerne les considérations écologiques de la comptabilité, la Commission a l'intention de publier une recommandation qui traitera ces aspects plus en détail.

---

<sup>2</sup> Quatrième directive 78/660/CE du Conseil du 25 juillet 1978 fondée sur l'article 54, paragraphe 3, sous g), du traité et concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés (JO L 222 du 14.8.1978, p. 11-31). Septième directive 83/349/CEE du Conseil du 13 juin 1983 fondée sur l'article 54, paragraphe 3, point g), du traité, concernant les comptes consolidés (JO L 193 du 18.7.1983, p. 1-17). En ce qui concerne les banques et les assurances, les directives suivantes s'appliquent également : Directive 86/635/CEE du Conseil du 8 décembre 1986 concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers (JO L 372 du 31.12.1986, p. 1-17). Directive 91/674/CEE du Conseil du 19 décembre 1991 concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance (JO L 374 du 31.12.1991, p. 7-31).

<sup>3</sup> L'harmonisation comptable : Une nouvelle stratégie au regard de l'harmonisation internationale, Communication de la Commission, COM(95) 508 final du 14 novembre 1995, 8 pages.

<sup>4</sup> Examen de la concordance entre les normes comptables internationales et les directives comptables européennes», Commission européenne, 1996, 22 pages.

## **2. QUATRIÈME DIRECTIVE DU CONSEIL RELATIVE AUX COMPTES ANNUELS DE CERTAINES FORMES DE SOCIÉTÉS <sup>(5)</sup>**

### **2.1. Dispositions générales**

#### 2.1.1. Image fidèle (article 2, paragraphes 3 à 5)

4. En vertu de l'article 2, paragraphe 3, de la directive, les comptes annuels doivent donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que des résultats de la société. En outre, l'article 2, paragraphe 4, prévoit que lorsque l'application de la directive ne suffit pas à donner l'image fidèle visée au paragraphe précédent, des informations complémentaires doivent être fournies. L'article 2, paragraphe 5, prévoit que si, dans des cas exceptionnels, l'application d'une disposition de la directive se révèle contraire à l'obligation de fournir une image fidèle, il y a lieu de déroger à la disposition en cause. Une telle dérogation doit être mentionnée dans l'annexe et dûment motivée, avec indication de son influence sur le patrimoine, la situation financière et les résultats.
5. Le principe de l'image fidèle doit être appliqué par les sociétés elles-mêmes. Il ne peut être dérogé à une disposition quelconque de la directive que si l'indication d'informations complémentaires ne suffit pas à donner une image fidèle. Une telle situation ne se produira que dans des cas exceptionnels.
6. Comme l'indique la dernière phrase de l'article 2, paragraphe 5, les États membres peuvent préciser ces cas exceptionnels et fixer le régime dérogatoire correspondant. Eu égard à l'harmonisation, ils ne peuvent cependant pas se fonder sur cette disposition pour introduire une règle comptable à caractère général qui soit contraire à la directive ou pour autoriser d'autres traitements comptables incompatibles avec ladite directive.

### **2.2. Dispositions générales concernant la présentation des comptes**

#### 2.2.1. Interdiction de compenser (article 7)

7. L'article 7 de la directive interdit toute compensation entre des postes d'actif et de passif ou entre des postes de charges et de produits.
8. Il convient de ne pas confondre la « compensation » visée à l'article 7 précité et le cas où un droit légal de compenser des dettes et des créances existe en vertu de la loi ou d'un arrangement contractuel. Ce droit légal a pour conséquence immédiate que seul le solde peut et doit apparaître dans les comptes.
9. Il existe cependant des transactions complexes, dans lesquelles les charges et les produits concernés ne présentent, du point de vue économique, aucune importance quant au résultat final. Dans certains cas, le principe de l'image fidèle imposerait donc de ne déclarer que le résultat final d'une opération complexe, étant entendu que chaque cas doit être apprécié individuellement.

### **2.3. Bilan**

#### 2.3.1. Capitalisation de certaines immobilisations incorporelles (articles 9 et 10)

10. Selon les schémas prescrits par la directive pour la présentation du bilan, la rubrique « Immobilisations incorporelles » inclut les concessions, brevets, licences, marques, ainsi que

---

<sup>5</sup> Dans cette partie du rapport, le terme « la directive » désigne la quatrième directive, sauf indication contraire.

les droits et les valeurs similaires, s'ils ont été acquis à titre onéreux ou créés par l'entreprise elle-même, pour autant que la législation nationale autorise leur inscription à l'actif.

11. Il découle du libellé de la directive que lorsqu'ils ont été acquis à titre onéreux, ces éléments doivent être inscrits à l'actif. Les États membres ont la faculté d'autoriser ou non leur inscription à l'actif uniquement lorsque les droits et valeurs considérés ont été créés par l'entreprise elle-même.
- 2.3.2. Éléments du bilan concernant les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation (articles 9, 10 et 17)
12. Les schémas comptables imposent que les créances et les dettes à l'égard des entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation apparaissent dans des comptes distincts. En vertu de l'article 17, on entend par « participations » des droits dans le capital d'autres entreprises, matérialisés ou non par des titres, qui, en créant un lien durable avec celles-ci, sont destinés à contribuer à l'activité de la société.
  13. La question se pose de savoir si l'obligation d'inscrire dans des comptes séparés les créances et dettes à l'égard de ces entreprises s'applique exclusivement à la société qui détient la participation ou si elle vaut également pour la société détenue. L'expression « avec lesquelles la société a un lien de participation », qui figure à l'article 9 et à l'article 10, donne à penser que cette disposition doit être interprétée dans son sens le plus large. L'expression « en créant un lien durable avec celles-ci », employée dans la définition des « participations », s'applique aux deux sociétés unies par le lien considéré.
  14. Lorsque la société qui détient la participation et la société détenue relèvent de législations d'États membres différents et que l'existence d'un lien de participation est déterminé sur la base de pourcentages différents selon l'État membre considéré, la question de l'existence d'une participation est tranchée conformément à la législation de l'État membre dans lequel est établie la société qui publie ses comptes.
- 2.3.3. Inscription des emprunts subordonnés au bilan (articles 9 et 10)
15. Les emprunts subordonnés sont des emprunts qui, en cas de liquidation de la société débitrice, sont remboursés après toutes les autres dettes, mais avant tout versement aux actionnaires.
  16. Les schémas prescrits par la directive pour la présentation du bilan ne comportent pas de rubrique distincte pour les emprunts subordonnés. Ces emprunts ne peuvent être inscrits dans un compte de capitaux propres. Ils constituent des engagements et doivent apparaître sous la rubrique « dettes ». Afin de mettre en évidence la nature particulière de ces emprunts, il pourrait être opportun de créer un poste spécial au bilan et de fournir dans l'annexe des renseignements complémentaires sur les conditions et les taux d'intérêt de ces emprunts.
- 2.3.4. Provisions pour risques et charges (article 20)
17. L'article 20 distingue deux catégories de provisions. Les provisions visées à l'article 20, paragraphe 1, ont pour objet de couvrir des pertes ou dettes qui sont nettement circonscrites quant à leur nature mais, à la date de clôture du bilan, sont ou probables ou certaines mais indéterminées quant à leur montant ou quant à la date de leur survenance. L'article 20, paragraphe 1, permet aux États membres d'autoriser la constitution d'une autre catégorie de provisions. Celles-ci ont pour objet de couvrir des charges qui trouvent leur origine dans l'exercice ou un exercice antérieur.
  18. Les provisions visées à l'article 20, paragraphe 1, sont destinées à couvrir des pertes probables (découlant de transactions en cours de règlement) et des dettes probables. L'hypothèse sous-jacente est qu'il existe une relation avec un tiers (par exemple : contrat de fournitures ou de services, procédures judiciaires, etc.). Les provisions qui répondent à ce critère doivent être constituées indépendamment des résultats de l'exercice financier, conformément au principe

général énoncé à l'article 31, paragraphe 1, point c) bb). En vertu de cette disposition, il doit être tenu compte de tous les risques prévisibles et pertes éventuelles qui ont pris naissance au cours de l'exercice ou d'un exercice antérieur, même si ces risques ou pertes ne sont connus qu'entre la date de clôture du bilan et la date à laquelle il est établi.

19. En revanche, les provisions prévues à l'article 20, paragraphe 2, ne couvrent pas des pertes et des dettes, mais uniquement des charges. Celles-ci sont des dépenses qui trouvent leur origine dans l'exercice ou un exercice antérieur et qui sont nettement circonscrites quant à leur nature mais, à la date de clôture du bilan, sont ou probables ou certaines mais indéterminées quant à leur montant ou à la date de leur survenance. La faculté de constituer des provisions en dépit de l'absence d'obligation à l'égard d'un tiers permet aux entreprises de calculer plus précisément le bénéfice ou la perte de l'exercice. Cette catégorie de provisions est destinée à couvrir, par exemple, les frais d'entretien élevés et récurrents sur plusieurs années, ainsi que les coûts liés aux réparations importantes.

#### 2.3.5. Provisions pour risques et charges écologiques (article 20)

20. Les conditions générales énoncées à l'article 20, paragraphe 1, de la directive s'appliquent également aux provisions pour risques et charges écologiques. Lorsque les États membres font usage de la faculté prévue à l'article 20, paragraphe 2, celle-ci s'applique également aux charges écologiques répondant à la définition contenue dans ce paragraphe.
21. Les charges ou risques écologiques résultant de transactions ou d'événements antérieurs peuvent figurer au bilan sous forme de provisions, à condition que :
  - a) l'entreprise soit tenue légalement d'empêcher, de réduire ou de réparer des dommages causés à l'environnementou que
  - b) la direction de l'entreprise ait pris l'engagement d'empêcher, de réduire ou de réparer de tels dommages. On considère qu'un tel engagement existe quand, par exemple, la direction de l'entreprise peut difficilement éviter d'agir compte tenu des déclarations d'intention ou de politique générale qu'elle a pu faire, des pratiques en vigueur dans sa branche d'activité ou de l'attente du public, ou quand elle a décidé d'empêcher, de réduire ou de réparer des dommages causés à l'environnement et a communiqué cette décision à un autre organe de l'entreprise ou bien à l'extérieur.

## 2.4. Compte de profits et pertes

### 2.4.1. Définition du montant net du chiffre d'affaires (article 28)

22. En vertu de l'article 28 de la directive, le montant net du chiffre d'affaires comprend les montants résultant de la vente des produits et de la prestation des services correspondant aux activités ordinaires de la société, déduction faite des réductions sur ventes ainsi que de la taxe sur la valeur ajoutée et d'autres impôts directement liés au chiffre d'affaires.
23. L'expression « autres impôts directement liés au chiffre d'affaires » exclut les droits d'accises. Contrairement à la TVA, prélevée et remboursée à chaque étape du processus de production, les droits d'accises ne sont, en principe, payés qu'une seule fois par le producteur, lorsque son produit sort de l'usine. L'approche la plus logique consiste donc à considérer les droits d'accises comme un élément indissociable du prix du produit devant, par conséquent, toujours être inclus dans le montant net du chiffre d'affaires.

#### 2.4.2. Charges et produits exceptionnels (article 29, paragraphe 1)

24. L'article 29, paragraphe 1, dispose que les produits ou charges ne provenant pas des activités ordinaires de la société doivent apparaître aux postes « produits exceptionnels » ou « charges exceptionnelles ».
25. Dans la pratique comptable moderne, on observe une tendance à la diminution du nombre des éléments considérés comme exceptionnels.
26. La définition des produits ou charges exceptionnels donnée dans la directive n'exclut pas que les charges ou produits ne soient comptabilisés comme exceptionnels que dans de rares cas. Différents facteurs, tels que la taille et les activités de l'entreprise, doivent entrer en ligne de compte lors du classement d'un élément dans l'une ou l'autre catégorie. Le fait qu'un élément soit ou non inscrit au résultat exceptionnel peut souvent dépendre de la taille de l'entreprise : plus celle-ci est grande, plus certains événements peuvent être fréquents, de sorte qu'il peut être plus approprié de les porter au résultat ordinaire.

#### 2.4.3. Dépenses écologiques

27. La notion de dépenses écologiques n'est pas expliquée dans la directive. Ces dépenses peuvent résulter des mesures prises par une entreprise ou par d'autres qui agissent pour son compte, dans le but de préserver des ressources renouvelables ou non, de prévenir, de réduire ou de réparer les dommages que l'entreprise a occasionnés ou pourrait occasionner par ses activités, à l'environnement. Ces coûts sont liés, entre autres, à l'élimination des déchets et aux efforts entrepris pour en limiter la quantité, à la lutte contre la pollution des eaux de surface et de la nappe phréatique, à la préservation de la qualité de l'air, à la réduction des émissions sonores, à la décontamination de bâtiments, à la recherche de produits ou de processus de production plus écophiles, etc.<sup>6</sup>
28. Les dépenses écologiques devraient, dans la plupart des cas, être traitées comme des dépenses ordinaires. Elles doivent donc normalement être comptabilisées lors de l'exercice au cours duquel elles surviennent.

### 2.5. Règles d'évaluation

#### 2.5.1. Amortissement des éléments de l'actif immobilisé [article 31, paragraphe 1, point b), article 33, paragraphe 3, et article 35, paragraphe 1, point b)]

29. Le prix d'acquisition de tout élément de l'actif immobilisé dont l'utilisation est limitée dans le temps doit être amorti systématiquement pendant la durée d'utilisation [article 35, paragraphe 1, point b)].
30. L'obligation d'amortissement s'applique également aux immeubles dont la juste valeur est égale ou supérieure à la valeur comptable ou dont la durée de vie résiduelle estimée est illimitée ou, en tout état de cause, si longue que le montant annuel de l'amortissement serait négligeable. La directive prescrit que les éléments de l'actif immobilisé, tels que les constructions, dont la durée d'utilisation est limitée, soient amortis sur cette même durée. L'objectif de l'amortissement est d'étaler le prix d'acquisition de manière systématique sur la vie utile du bâtiment considéré.
31. L'application d'une méthode d'évaluation non fondée sur le prix d'acquisition est une autre question. La faculté d'appliquer une telle méthode peut être accordée sur la base de l'article 33.

---

<sup>6</sup> Voir également «Document du forum consultatif de la comptabilité : considérations écologiques et comptabilité» (doc. XV/6004/94), Commission européenne 1995, p. 5.

Dans ce cas, les corrections de valeurs doivent être calculées chaque année sur la base de la valeur retenue pour l'exercice considéré (valeur actuelle) (article 33, paragraphe 3).

2.5.2. Comptabilisation séparée des éléments de l'amortissement des constructions revalorisées (articles 32 et 33, paragraphe 3)

32. La dotation aux amortissements sur constructions revalorisées ne peut être scindée en une partie calculée sur la base du coût historique et effectivement imputée au compte de profits et pertes et en une autre partie calculée sur la base du montant réévalué et inscrite directement dans un compte de réserve.
33. L'article 33, paragraphe 3, permet aux États membres d'autoriser ou d'exiger que seul le montant des corrections de valeur résultant de l'application de la règle générale prévue à l'article 32 (prix d'acquisition) figure aux postes pertinents du compte de profits et pertes et que la différence résultant de l'application de la méthode d'évaluation adoptée conformément à l'article 33 figure séparément dans les schémas. Cette disposition prescrit néanmoins que l'amortissement soit calculé sur la base de la valeur retenue pour l'exercice considéré. Simplement, elle permet aux États membres d'exiger ou d'autoriser que la partie de la dotation aux amortissements qui se rattache au prix d'acquisition apparaisse aux postes indiqués. La fraction de cette dotation se rapportant au montant réévalué peut être comptabilisée séparément en profits et pertes.

2.5.3. Détermination du montant amortissable [article 35, paragraphe 1, point b)]

34. Aux termes de l'article 35, paragraphe 1, point b), la base d'amortissement, ou montant amortissable, est constituée par « le prix d'acquisition ou le coût de revient ». Dans la pratique comptable, cependant, la valeur amortissable d'un élément de l'actif est parfois déterminée après déduction de la valeur résiduelle de celui-ci. Bien que la directive ne fasse pas expressément mention de la valeur résiduelle, l'utilisation de celle-ci dans le calcul de la valeur amortissable d'un élément de l'actif n'est pas contraire à ladite directive.

2.5.4. Comptabilisation des contrats de longue durée [article 31, paragraphe 1, point c)]

35. Par « contrat de longue durée », on entend généralement des contrats se rapportant à des travaux ou à des services qui s'étendent sur une période supérieure à un an. Ces contrats peuvent être comptabilisés selon différentes méthodes. La première consiste à ne porter en compte les bénéfices découlant du contrat qu'une fois celui-ci achevé (méthode de l'achèvement des travaux). Une autre consiste à déterminer les bénéfices à porter en compte sur la base de la part du contrat réalisée à la fin de l'exercice (méthode du pourcentage d'avancement des travaux). Ces deux méthodes sont autorisées par la directive.
36. La seconde n'est toutefois permise que pour autant que le principe de prudence énoncé à l'article 31, paragraphe 1, point c), soit scrupuleusement respecté. En d'autres termes, cela signifie que :
  - a) le total des produits à recevoir du contrat doit être connu ;
  - b) il doit être possible de calculer avec précision le pourcentage des travaux réalisés ;
  - c) les travaux prévus dans le contrat doivent être suffisamment avancés.

En outre, si l'on prévoit qu'un contrat se soldera par une perte, une provision doit être constituée pour la totalité de la perte dès le moment où celle-ci est prévue.

37. Quelle que soit la méthode retenue, des informations appropriées la concernant doivent être fournies dans l'annexe aux comptes annuels, conformément à l'article 43 de la directive.

2.5.5. Comptabilisation des gains de change (article 31)

38. La directive n'aborde pas spécifiquement le problème de la comptabilisation des effets des variations des taux de change. L'article 43, paragraphe 1, prévoit que pour les éléments contenus dans les comptes annuels qui sont ou étaient à l'origine exprimés en monnaie étrangère, les bases de conversion utilisées pour leur expression en monnaie locale doivent être indiquées dans l'annexe.
39. La question de la comptabilisation des différences de change a été longuement débattue en Europe<sup>7</sup>. S'il n'a jamais été contesté que les différences de change négatives doivent être inscrites au compte de résultat dès leur survenance, l'inscription des différences positives en profits et pertes suscitait certaines réserves.
40. L'article 31 de la directive n'exclut pas une interprétation selon laquelle les différences de change positives peuvent être comptabilisées en profits et pertes. De plus, cette possibilité est envisageable pour les éléments monétaires à court comme à long terme. Compte tenu de l'extrême complexité de certains instruments financiers, il serait, en effet, arbitraire d'établir une distinction entre éléments monétaires à court terme et à long terme.

2.5.6. Capitalisation des coûts des emprunts (article 35, paragraphe 4)

41. L'inclusion dans le coût de revient des intérêts sur les capitaux empruntés pour financer la fabrication d'immobilisations est permise par l'article 35, paragraphe 4, dans la mesure où ces intérêts concernent la période de fabrication. Le terme « fabrication » utilisé à l'article en question ne doit pas être interprété de façon trop restrictive.
42. Il ne fait aucun doute que les coûts des emprunts destinés à financer la construction d'un élément de l'actif immobilisé sont aussi capitalisables. De même, les intérêts sur les emprunts finançant l'acquisition d'une immobilisation peuvent être capitalisés, pour autant que l'immobilisation considérée ne soit pas immédiatement prête à l'usage ou à la vente. La capitalisation du coût d'un emprunt postule en effet qu'un délai substantiel s'écoulera avant que le bien ne puisse être utilisé comme prévu ou cédé. Dans le cas de l'acquisition de biens, cette condition peut être remplie, par exemple, lorsque l'entreprise achète des composants qui devront ensuite être assemblés.

2.5.7. Capitalisation des dépenses écologiques (article 15, paragraphe 2)

43. Les dépenses écologiques consenties pour prévenir ou atténuer un dommage écologique ou pour préserver des ressources naturelles peuvent être considérées comme éléments d'actif si, conformément à l'article 15, paragraphe 2, de la directive, elles sont destinées à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise et si, en outre, l'un des deux critères suivants est satisfait :
  - a) les frais consentis se rapportent à de gains environnementaux espérés et prolongent l'existence des actifs de l'entreprise, en augmentent la capacité ou en améliorent la sécurité ou l'efficacité

ou

  - b) les frais consentis permettent de limiter ou d'éviter une contamination de l'environnement pouvant être provoquée par des activités futures.

---

<sup>7</sup> Voir par exemple : « Document du forum consultatif de la comptabilité : La conversion des éléments libellés en monnaies étrangères », Commission européenne, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg 1995, 62 pages.

2.5.8. Évaluation des stocks [(article 39, paragraphe 1, point b)]

44. L'article 39, paragraphe 1, point b), dispose que les éléments de l'actif circulant doivent être comptabilisés à la valeur inférieure du marché ou, dans des circonstances particulières, à une autre valeur inférieure qui est à leur attribuer à la date de clôture du bilan.
45. Bien que la directive ne fasse aucune référence expresse à la valeur de réalisation nette, il est difficile de concevoir un cas concret où la valeur inférieure à attribuer aux éléments du stock à la date de clôture du bilan différerait substantiellement de la valeur de réalisation nette. Cette dernière notion est donc compatible avec la directive.

**2.6. Annexe**

2.6.1. Possibilité d'omettre certaines indications concernant les entreprises dans lesquelles la société qui établit les comptes détient une participation [article 43, paragraphe 1, point 2 et article 45, paragraphe 1, point b)]

46. En vertu de l'article 45, paragraphe 1, point b), les États membres peuvent permettre que les indications prescrites à l'article 43, paragraphe 1, point 2, concernant des entreprises dans lesquelles la société détient, directement ou indirectement, une participation soient omises, lorsqu'elles sont de nature à porter gravement préjudice à « une des entreprises visées à l'article 43, paragraphe 1, point 2 ».
47. L'expression « une des entreprises visées à l'article 43, paragraphe 1, point 2 » couvre non seulement les entreprises dans lesquelles la société détient une participation, mais aussi cette même société, puisqu'elle peut elle aussi être lésée par la publication des informations considérées.

2.6.2. Informations concernant l'environnement (articles 29, 42, 43)

48. En général, les dispositions suivantes sont aussi applicables à l'information financière concernant l'environnement qui doit être incluse dans l'annexe :
  - a) les modes d'évaluation appliqués en ce qui concerne les questions écologiques, conformément à l'article 43, paragraphe 1, point 1).
  - b) les charges et produits écologiques exceptionnels, conformément à l'article 29.
  - c) des informations détaillées sur les provisions pour dommages à l'environnement comprises dans le poste « Autres provisions », conformément à l'article 42.
  - d) les charges éventuelles, conformément à l'article 43, paragraphe 1, point 7), avec des informations suffisamment précises pour que la nature de l'éventualité puisse être comprise.

**2.7. Rapport de gestion**

2.7.1. Informations concernant l'environnement (article 46)

49. Sur la base de l'article 46, les informations suivantes concernant l'environnement pourraient figurer utilement dans le rapport de gestion :
  - a) quand les aspects écologiques influent sur la situation financière de l'entreprise, une description de ces aspects et des réactions de l'entreprise à cet égard.

- b) la ligne de conduite qui a été adoptée par l'entreprise en ce qui concerne la protection de l'environnement.
- c) les améliorations réalisées dans des domaines clés de la protection de l'environnement.
- d) une indication des mesures d'incitation prises par les pouvoirs publics en matière de protection de l'environnement, telles que subventions et allègements fiscaux) le degré de mise en oeuvre des mesures de protection de l'environnement qui seront rendues obligatoires par la législation à venir, telle qu'on la connaît déjà ;
- e) une référence à tout rapport distinct fournissant d'autres informations quantitatives ou qualitatives sur les questions d'environnement.

### **3. LA SEPTIÈME DIRECTIVE DU CONSEIL CONCERNANT LES COMPTES CONSOLIDÉS<sup>8</sup>**

#### **3.1. Définition de la notion de groupe et champ d'application de la consolidation**

##### 3.1.1. Majorité des droits de vote dans une autre entreprise [article 1er, paragraphe 1, point a)]

- 50. L'article 1er, paragraphe 1, point a), de la directive impose l'établissement de comptes consolidés lorsqu'une entreprise détient la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés d'une autre entreprise. Cette majorité des droits de vote ne correspond pas nécessairement à une participation majoritaire au capital.
- 51. Lorsque l'entreprise contrôlée a émis des actions à vote plural, celles-ci doivent entrer pleinement en ligne de compte pour déterminer s'il y a lieu d'inclure l'entreprise en question dans la consolidation, même si ces actions ne représentent pas la majorité du capital. Le même principe s'applique aux actions sans droit de vote ; en d'autres termes, les actions détenues sont prises en considération exclusivement sur la base des droits de vote qui y sont attachés, indépendamment de la proportion du capital qu'elles représentent.
- 52. Aux fins de la définition de la relation société mère-filiale, la « majorité des droits de vote » désigne toujours la majorité simple des droits de vote dans une entreprise, même si la loi ou les actes constitutifs disposent que tout ou partie des décisions d'une entreprise doivent être adoptées à la majorité qualifiée. La relation société mère-filiale n'est pas affectée par des dispositions législatives ou des clauses de l'acte constitutif ayant pour effet de limiter le pouvoir de vote d'un actionnaire ou d'un associé à un pourcentage déterminé des droits de vote totaux qui est inférieur à la majorité de ces droits, quels que soient la taille de sa participation et les droits de vote que celle-ci comporte.
- 53. La limitation visée au point 52 doit cependant s'apprécier à la lumière de l'article 13, paragraphe 3, point a) aa), qui prévoit qu'une entreprise peut être laissée en dehors de la consolidation lorsque des restrictions sévères et durables entravent substantiellement l'exercice par l'entreprise mère de ses droits sur le patrimoine ou la gestion de cette entreprise.
- 54. Lorsque le pourcentage du capital et le pourcentage des droits de vote détenus par une société diffèrent et que la consolidation a été effectuée par référence à la majorité des droits de vote, l'annexe doit fournir des renseignements sur le critère de base de la consolidation, autrement dit le pourcentage de ces droits de vote détenu [article 34, paragraphe 2, point a)].

---

<sup>8</sup> Dans la présente section, le terme « directive » fait référence à la septième directive, sauf indication contraire.

3.1.2. Droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise [article 1er, paragraphe 1, point b)]

55. L'article 1er, paragraphe 1, point b), prévoit l'obligation d'établir des comptes consolidés lorsqu'une entreprise a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise (entreprise filiale) et est en même temps actionnaire ou associé de cette entreprise.

56. En principe, cette disposition ne couvre pas le cas où une entreprise a le pouvoir, en vertu de l'acte constitutif, de désigner une minorité des membres de l'un des organes précités et où cette minorité détient la majorité des droits de vote au sein de l'organe considéré. La consolidation n'est obligatoire qu'en cas de droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de cet organe.

3.1.3. Exclusion des filiales exerçant des activités incompatibles (article 14, paragraphe 1)

57. L'article 14, paragraphe 1, de la directive prévoit qu'une entreprise doit être laissée en dehors de la consolidation lorsque son inclusion serait contraire à l'obligation de fournir une image fidèle. Le paragraphe suivant du même article limite la portée de cette disposition, mais la pratique comptable moderne l'interprète dans un sens encore plus restrictif.

58. Depuis l'adoption de la directive, on observe une tendance à inclure un nombre croissant de filiales dans la consolidation, indépendamment du degré de compatibilité entre leur activité et celle de l'entreprise mère. La solution privilégiée consiste à inclure la filiale dans le périmètre de consolidation en fournissant les informations nécessaires (sur une base individuelle) dans l'annexe. L'article 14, paragraphe 1, doit être lu à la lumière de cette évolution et l'exclusion d'une filiale du champ de la consolidation doit donc être réservée à des cas exceptionnels, où elle se justifie par l'application du principe de l'image fidèle, prévu à l'article 16, paragraphe 3.

## **3.2. Établissement des comptes consolidés**

3.2.1. Bilan et compte de résultat consolidés (article 17)

59. En vertu de l'article 17 de la directive, la structure du bilan et du compte de profits et pertes consolidés est régie par les dispositions de la quatrième directive (articles 9 et 10 et 23 à 26). Cependant, des aménagements résultant des caractéristiques propres aux comptes consolidés sont autorisés. Ces aménagements comprennent, notamment, les éléments expressément ajoutés par la septième directive aux exigences de la quatrième directive et qui découlent naturellement du processus de consolidation. Il s'agit des éléments suivants :

- l'écart positif ou négatif de consolidation [article 19, paragraphe 1, point c)],
- la part du capital (article 21) et du résultat (article 23) attribuable aux actionnaires ou associés minoritaires,
- en cas d'application de la méthode de la mise en équivalence, la différence entre la valeur comptable d'une participation et le montant correspondant à la fraction des capitaux propres représentés par cette participation [article 33, paragraphe 2, points a) et b)] et la fraction du résultat de l'entreprise associée consolidée par mise en équivalence (article 33, paragraphe 6).

60. L'article 17, paragraphe 2, donne aux États membres la faculté d'autoriser le regroupement des stocks, qui doivent en principe être ventilés entre matières premières et consommables, produits en cours de fabrication, produits finis et marchandises et acomptes versés, au cas où des circonstances particulières entraîneraient des frais disproportionnés pour la fourniture de ces informations détaillées. Les éléments des stocks peuvent donc être regroupés sous le plus important de ces postes pour l'exercice considéré.

3.2.2. Obligations à respecter en cas d'application de normes comptables « internationales »  
(articles 17 et 29)

61. Lorsqu'une entreprise tenue d'établir ses comptes consolidés conformément aux dispositions de la septième directive souhaite satisfaire en même temps aux exigences découlant d'autres normes, comme les normes comptables internationales (IAS) ou les Generally Accepted Accounting Principles (GAAP), elle ne peut le faire que dans la mesure où ses comptes consolidés restent conformes à la septième directive. Ce principe s'applique tout particulièrement aux schémas comptables et aux méthodes d'évaluation.

Le bilan et le compte de profits et pertes consolidés doivent être établis conformément à la septième directive. Les schémas prévus par la quatrième directive ne peuvent donc faire l'objet d'aucun aménagement autre que ceux prévus à l'article 4.

Pour ce qui concerne les règles d'évaluation, l'article 29, paragraphe 2, permet aux États membres d'autoriser ou de prescrire l'utilisation dans les comptes consolidés de méthodes d'évaluation autres que celles appliquées par l'entreprise mère dans ses propres comptes annuels. Ces autres méthodes d'évaluation doivent néanmoins être conformes à la quatrième directive. Aucune méthode d'évaluation incompatible avec la quatrième directive ne peut être appliquée.



## 10. ANNEXE 4 : MESURES DE RENTABILITÉ DES PROJETS. VAN, TRI ET VFN

### Mesures de rentabilité des projets. VAN, TRI et VFN

Les mesures de rentabilité prennent en compte le moment où se produisent les flux et les rendent homogènes afin de comparer la distribution des différents flux et montants. On en distingue trois fondamentaux : la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) et la valeur finale nette (VFN). On emploie souvent ces indicateurs dans l'étude de la viabilité financière des projets. Cette étude est considérée comme une étape du raisonnement visant à mener à bien un projet.

L'étude d'un projet passe par une série d'étapes dont la caractéristique est qu'elles répondent à chacune des questions suivantes :

- Est-il faisable ?
- Est-il possible ?
- Peut-il être assumé ?
- Est-il rentable ?

**Est-il faisable ?** La définition des projets ne prend pas toujours place dans des conditions favorables à leur réalisation. Par exemple, il arrive souvent que la technologie nécessaire à l'éco-efficacité n'existe pas. Cela correspond à la situation dans laquelle l'entreprise ne peut pas se charger du projet. Cependant, aucune autre entreprise ne le pourra car les conditions technologiques ou les coutumes et les habitudes sociales nécessaires à sa réalisation n'existent pas.

Dans une telle situation, l'attitude sensée serait de suivre le développement de la technologie et les schémas des comportements sociaux dans l'attente de la modification de ces facteurs. Il s'agit en fait de prévoir la possibilité d'un changement technologique du système actuel lorsqu'une nouvelle technologie apparaît.

**Est-il possible ?** Cela correspond à un domaine plus applicable. Il s'agit d'accepter ou non une technologie que nos concurrents potentiels peuvent utiliser. L'adjectif « possible » implique que nous disposions des moyens nécessaires (techniques, financiers, personnel formateur, etc.). La capacité et les dimensions optimales font que bon nombre des projets sont avortés. L'attitude sensée est basée sur la recherche d'une dimension complémentaire par le biais d'alliances stratégiques (une *joint venture*, par exemple).

**Peut-il être assumé ?** Cela correspond à un niveau de décision où l'on s'attache à faire abstraction des options non choisies. Décider, c'est choisir mais également renoncer. Renoncer aux options non choisies et qui, souvent, sont séduisantes. Prenons comme exemple l'utilisation que l'on peut faire d'un terrain situé près des installations du lieu de production : parking ou entrepôt ? Les deux options sont mutuellement exclusives, mais il est certain que chacune compte des avantages et des inconvénients. Nous assumons le risque de nous tromper. La volonté de mener à bien le projet est toujours présente et l'on évalue la qualité des actifs afin d'accueillir plus d'une utilité (mobilité des actifs).

**Est-il rentable ?** C'est le moment de faire les comptes afin de constater si le projet ajoute ou non de la valeur à l'entreprise et si cette valeur est d'une proportion (rentabilité) équivalant à l'effort et aux investissements nécessaires.

Concentrons-nous sur ce dernier aspect : la rentabilité. Les mesures qui permettent d'appréhender la rentabilité correspondent à des mesures issues des flux de trésorerie et elles constituent l'axe de la « viabilité financière », où sont essentiellement déterminés les besoins financiers pour réaliser les investissements et déterminer les montants de financement nécessaires, atteindre l'équilibre financier et rentabiliser le projet.

Les métriques de l'analyse financière sont issues des valeurs de flux de caisse générées par le projet.

L'analyste minimise la complexité du projet en réduisant son analyse à l'étude des facteurs monétaires et des valeurs équivalentes prises en compte dans le projet. Elle étudie les composants du projet en fonction de leur consommation et de leur apport de moyens monétaires (flux de trésorerie). Elle identifie trois types de cycles où les ressources de trésorerie sont investies (transformées en biens) et sont récupérées par la suite : elle étudie donc les cycles argent-biens-argent.

Cette optique implique deux transformations prévisibles : par le biais d'un marché et d'un acte d'achat et de vente par lequel la propriété ou l'utilisation du bien en question est transférée.



Cette façon de procéder laisse souvent de côté les éléments qui ne sont pas susceptibles d'avoir de marché ou qui ne font pas l'objet d'une transmission de propriété ou d'utilisation, comme c'est le cas des biens d'utilité publique (paysage, qualité de l'air, etc.).

L'analyste connaît et identifie trois types de cycles où l'argent se transforme en biens qui sont investis ou désinvestis en argent :

- Cycle d'investissement-amortissement.
- Cycle d'exploitation.
- Cycle d'opérations financières.

Ces trois cycles dépendent de l'observation d'une caractéristique des éléments nécessaires à mener à bien une activité projetée : la prise en compte des biens fongibles ou non fongibles. Les éléments fongibles sont ceux que le processus de production n'utilise qu'une seule fois. Ainsi, un clou est un élément fongible pour un charpentier et le marteau, un bien non fongible. Nous constaterons que la qualité dépend du processus ou de l'activité de production. Ce même marteau serait un bien fongible dans une quincaillerie ou un magasin de bricolage.

Concentrons-nous sur deux caractéristiques de ce cycle : la dimension temporelle qui est nécessaire à la réalisation d'un cycle entier et les montants en début et en fin de cycle. Ces données figurent dans le tableau suivant :

	Montants			
	initial	final	comparaison	temps
I Investissement-amortissement	D1	D2	D1>D2	long
II Exploitation	D3	D4	D3>D4	court
III Opérations financières	D5	D6	D5><D6	long/court

Nous constatons ainsi que le temps nécessaire à la réalisation d'un cycle d'investissement-amortissement comprend la possibilité de réaliser plusieurs cycles d'exploitation et que les opérations

financières peuvent se situer dans une dimension temporelle à court terme tout comme dans une dimension temporelle à long terme.

Nous ferons une distinction entre les opérations financières : celles qui sont liées à des opérations d'échange commercial (compte clients et fournisseurs réels, opérations financières associées à un contrat d'achat et de vente avec paiement différé) et, dans un groupe à part, les opérations dont la finalité est de fournir des moyens de trésorerie nécessaires à l'obtention des sommes initiales des cycles de type I et II du tableau ci-avant.

Concentrons-nous sur les chiffres et analysons leur relation.  $D_1$  a un montant supérieur à  $D_2$ . La différence ( $D_1-D_2$ ) correspond à l'usure, à l'obsolescence ou à la perte de capacité des biens physiques acquis,  $BF_1$ , qui font l'objet d'une vente une fois qu'ils ont été suffisamment utilisés ou qu'ils sont devenus obsolètes.

Quoi qu'il en soit, leur valeur est transformée en un produit de seconde main, à des prix inférieurs à celui du produit neuf. L'existence de ces biens n'est pas rentable en soi. S'ils existent, c'est parce qu'ils contribuent à d'obtenir d'autres produits ou biens : les biens du cycle d'exploitation.

La différence entre les valeurs  $D_4$  et  $D_3$  constitue une reconnaissance du succès de ce processus mené à bien, étant donné que le marché donne plus de valeur au produit obtenu qu'à ses biens fongibles. Cette différence est connue sous le nom de ressources *générées* (par l'exploitation du cycle). Même si cette différence s'avère positive ( $D_4D_3$ ), il faudra prendre en compte l'apport des éléments non fongibles lors du processus d'élaboration du produit vendu pour savoir si l'on obtient des bénéfices.

Voici la finalité du calcul des coûts et du calcul des résultats d'exploitation.

Le résultat d'exploitation est égal au calcul réalisé à partir des ressources générées par le cycle d'exploitation et de l'estimation de la valeur consommée par les éléments du cycle d'investissement (calcul de l'amortissement économique).

Résultat d'exploitation = ressources générées – amortissement économique (2)

Pour calculer l'amortissement, il faudra distribuer et tenir compte de la différence ( $D_1-D_2$ ) entre tous les cycles d'exploitation qui utilisent le  $BF_1$ .

La difficulté à connaître le nombre exact de cycles qui interviendront rend plus intéressante l'évaluation par périodes annuelles et donne de l'importance à l'évaluation de la durée de vie utile du  $BF_1$  comme élément afin de procéder au calcul de la perte de valeur chaque année. Ce montant, l'amortissement économique (AME), est déterminé de la façon suivante :

$$AME_{BF_1} = \frac{D_1 - D_2}{n} \quad (3)$$

où  $n$  équivaut à l'estimation du nombre d'années pendant lesquelles le bien physique n° 1 ( $BF_1$ ) sera présent.

En fait, un projet consiste en la somme de différents cycles de type I et II et du financement correspondant (cycles de type III), sachant qu'à tout projet d'investissement (cycles I et II) correspond un projet de financement ou un ensemble de cycles de type financier.

La simultanéité des cycles de financement est garantie, à l'instar de l'existence de nombreux cycles de type I et II qui sont réalisés de manière simultanée et non pas successive (l'un après l'autre). Ce sont les registres comptables qui déterminent l'apport global de tous les cycles pour une période de temps donnée (cycle comptable).

De plus, lors de l'analyse des flux du projet d'investissement et de financement, nous posons l'hypothèse de la concomitance de tous les flux correspondants à une période donnée.

Analyste et comptable effectuent, l'un et l'autre, un calcul similaire. Ils comparent la valeur des ressources de l'entreprise à l'ensemble des moyens existants. S'améliorent-elles ou empirent-elles d'une année sur l'autre ?

Les réponses à ces questions sont multiples. Il s'agit pour le comptable de déterminer le résultat de l'exercice imputable aux fonds propres et, pour l'analyste, de déterminer les ressources que procure un projet.

Nous observerons que le comptable effectue les calculs par entreprise ou société, par période et souvent par projet exécuté (vision historique de l'entreprise), alors que l'analyste évalue en fonction des projets et effectue les calculs avant d'adopter la décision de lancer ou non le projet.

Il convient de préciser que dans la perspective comptable, la séparation par projet s'avère pratique et constitue un outil précieux de contrôle d'un projet (c'est-à-dire la comparaison entre prévision et résultat réel, traitée au point 3.2).

Le calcul des flux d'une période réalisé par l'analyste financier du projet est le suivant :

<b>Recettes</b>	<b>D<sub>4</sub></b>
Frais d'exploitation	- D <sub>3</sub>
Ressources générées par l'exploitation	RGE
Amortissement économique	- AME
Bénéfice avant intérêts et impôts	BAII

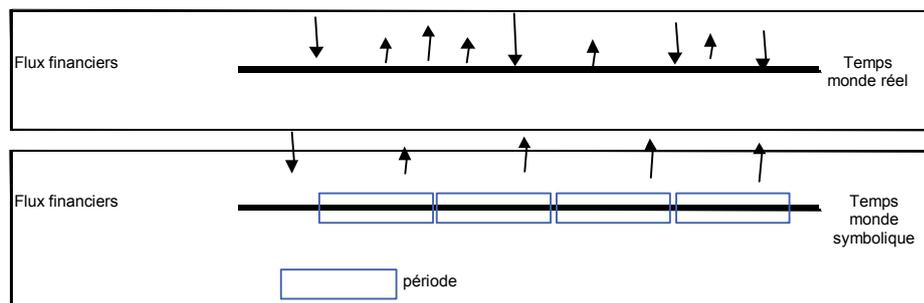
Le calcul que réaliserait le comptable est semblable et ne serait autre que :

<b>Recettes</b>	<b>I</b>
Frais d'exploitation (par période)	- DE
Amortissement économique	- AEC
Bénéfice avant intérêts et impôts (taxes)	BAIT

Le montant du *BAII* et du *BAIT* sont identiques à condition que l'entreprise n'entreprene qu'un seul projet et que les frais d'exploitations ne comptabilisent que les investissements nécessaires à l'obtention des recettes. Il n'est donc pas nécessaire d'effectuer une séparation par période des frais d'exploitation : nous achetons uniquement ce qui est consommé. Par conséquent, il n'y a ni frais anticipés, ni variation des stocks, ni frais différés (prévus).

Dans ce point, nous vous rappelons que l'analyste calcule en termes d'avenir et que le comptable est tourné vers le passé. Ces deux visions divergent car leurs objectifs sont différents. Alors que la comptabilité s'efforce de déterminer le résultat faisant l'objet d'une répartition, le financier est plus proche de la notion de flux de caisse afin de quantifier les montants des projets de financement et l'expression des montants de trésorerie nécessaires en quantité, en temps d'initiation (moment où cela est nécessaire) et de durée (combien de temps sera nécessaire). Continuons avec le point de vue de l'analyste financier ; nous reprenons la perspective comptable du chapitre 4.

Nous pouvons représenter graphiquement tous les flux d'un projet sur un axe temporel, en y indiquant les sommes affectées au projet et celles obtenues lors de ce projet, comme dans la figure suivante :



Le *BAII* correspond à un solde de trésorerie avant de prendre en considération l'effet de deux valeurs : les impôts et le projet de financement comprenant les flux pertinents.

Observons la seconde valeur. Pour la production de recettes, soit l'évaluation monétaire des produits vendus ( $B_4$ ), il a été nécessaire de disposer de biens (équipements) non fongibles et également d'un nombre déterminé de pièces fongibles dans l'attente de les intégrer au processus de production, c'est-à-dire des *stocks* en raison de l'impossibilité de bénéficier d'un approvisionnement équivalent, en quantité et en temps, à la consommation des biens fongibles. Ces *stocks* ainsi que les opérations financières de nos clients doivent être financés. L'obtention d'opérations financières ainsi que les opérations d'achat avec paiement différé constituent une source de financement. Le montant de certains de ces éléments est connu sous le nom de fonds de roulement. (Dans l'étude d'un bilan, le fonds de roulement équivaut à la somme des montants investis dans les soldes « clients » plus les soldes « stocks » moins les soldes « fournisseurs »).

Afin d'estimer l'apport de richesse pour la société, il faudra comptabiliser les trois éléments suivants :

- i) Les frais provenant de la consommation de biens fongibles pour les unités vendues.
- ii) La participation des biens non fongibles.
- iii) Les frais des projets de financement nécessaires à tout cela.

Les flux du projet de financement sont composés des flux de différents cycles de financement. Les flux du cycle de financement sont caractérisés par l'échange d'une somme d'argent  $D_5$  contre un document de crédit, lui-même échangé contre une autre somme d'argent  $D_6$ . La comparaison des deux sommes représente l'intérêt de l'opération :

$$Nifin = D_6 - D_5$$

ou

$$INdfin = D_5 - D_6.$$

Dans le premier cas, (recettes financières, *Nifin*), ce sont nous qui percevons les intérêts pour avoir placé une somme d'argent dans des opérations financières. À l'inverse, si nous obtenons de l'argent à crédit, le montant à rembourser est supérieur à ce nombre. Les frais financiers (*INdfin*) du projet de financement sont mis en évidence.

Si nous observons tout le projet, que ce soit en termes d'investissement ou de financement, nous constatons qu'une certaine quantité des ressources créées par les cycles d'exploitation sera destinée à des paiements relatifs aux projets de financement ou au financement de l'augmentation des besoins financiers du fonds de roulement (opérations de clients, fournisseurs et variations des *stocks* de biens fongibles).

Nous pouvons ainsi créer un compte de trésorerie qui met en évidence les valeurs suivantes :

Ressources générales d'exploitation	RGE
Besoins issus des projets d'investissement	+VAR (FR)
Besoins issus des projets de financement	- AMFIN
Besoins issus des projets de financement	- DESFIN
Variations de la caisse (trésorerie)	=VARC

Les besoins issus des projets d'investissement incluent l'entretien, le renouvellement d'éléments (réparations) et la variation des besoins de financement du fonds de roulement. À la différence des deux premiers éléments, les besoins en fonds de roulement acceptent les deux signes (libération de ressources et destinataire de ressources de trésorerie).

L'amortissement financier ou le remboursement d'opérations financières et les frais issus de l'utilisation de moyens financiers constituent deux postes minoritaires parmi les montants de trésorerie d'une période donnée.

La situation de la variation de la caisse (*VARC*) peut s'avérer déficitaire si la *VARC* est de 0. Dans ce cas, il faudra recourir à une opération de financement afin de couvrir le déficit de trésorerie. À l'inverse, l'obtention d'une *VARC* 0 implique de chercher un placement pour l'argent que rapportent nos projets d'investissement et de financement. Ces moyens financiers doivent être réinvestis.

Le modèle précédent a passé sous silence le sujet des impôts qui touche les projets de manière inégale. La prise en considération des frais fiscaux que suppose le paiement des intérêts d'un crédit, et non pas de la rémunération des capitaux du chef d'entreprise sous forme de dividendes, modifie le modèle précédent car il différencie les deux sources de financement : propres aux actionnaires ou aux chefs d'entreprises et relatives aux crédits.

La structure du compte de trésorerie est la suivante :

Variations de la trésorerie sur une période (t)		
1	Recettes	<i>D4</i>
2	- Frais d'exploitation	<i>D3</i>
3	- Impôt sur le <i>BAIT</i> (= $BAIT = (D4-D3-AME)$ )	<i>T</i>
4	- Intérêts et autres frais financiers	<i>DFIN</i>
5	- Abattement fiscal sur les frais de financement externe (= <i>DFIN</i> )	<i>DFIN</i>
6	- Dividendes	<i>DIV</i>
7	- Amortissements financiers	<i>AMFIN</i>
8	+/- Variations des fonds de roulement	+/- <i>VAR(FR)</i>
9	Variation de la trésorerie sur la période <i>t</i> 1-2-3-4-5-6-7-8	<i>C<sub>t</sub></i>

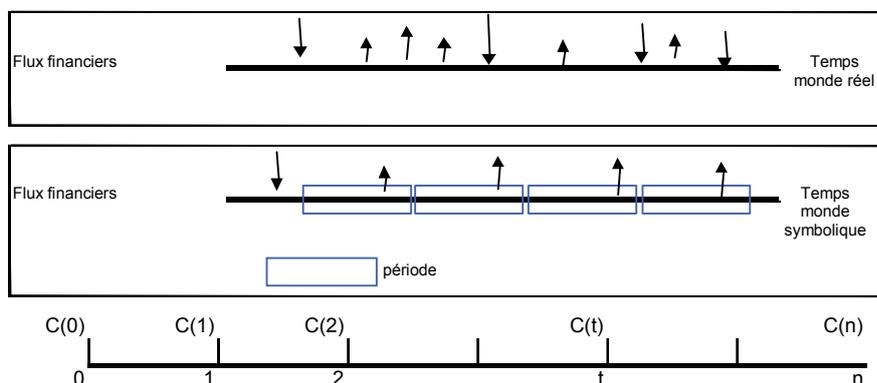
Nous constatons ainsi que :

1. La taxe constitue le taux d'imposition sur les résultats appliqué au total des résultats, indépendamment de la façon dont ils sont financés (*BAIT*).
2. Cette situation prend en compte la réduction du coût d'une opération financière avec des capitaux à crédit dans les mêmes proportions que les frais issus du financement par des capitaux empruntés (capitaux autres que les capitaux apportés par les chefs d'entreprise ou les

actionnaires). Le coût effectif après impôt du capital emprunté consiste en la différence entre les valeurs 4 et 5 du tableau ci-dessus.

3. La variation des fonds de roulement peut, comme auparavant, être positive ou négative : libérer des ressources et nécessiter de nouvelles ressources de financement.
4. La somme des éléments 1, 2, 3 et 8 dépend du montant des projets d'investissement, indépendamment de la façon dont ils sont financés. La valeur des flux du projet d'investissement ( $a_t$ ) est utilisée dans différents indicateurs de sélection d'investissements, comme nous le verrons par la suite.
5. Les autres éléments restent liés aux possibilités de financement choisies afin de financer les projets d'investissement, c'est-à-dire du projet de financement.

Il nous faut calculer les différents montants de variation de trésorerie ( $C_t$ ) pour chacune des périodes qui composent le projet, de façon à simplifier les flux financiers et les réduire à un chiffre à la fin de la période.



La manière d'arriver à cette situation, tout en maintenant les conditions d'équilibre financier, fera l'objet de la gestion de la trésorerie (*cash management*). Ces conditions d'équilibre sont appliquées à tout le projet, ce qui implique que toute valeur de  $C_t$  doit être positive ou nulle.

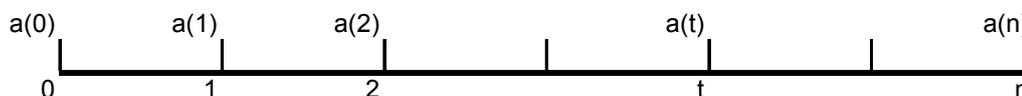
Si la valeur de  $C_t$  est égale à 0, cela induit qu'il n'est pas possible de payer tout le monde avec les ressources disponibles ou que la rémunération des capitaux apportés par les chefs d'entreprise (capitaux propres) est inférieure aux demandes du marché des capitaux. Le risque est de perdre confiance en le projet ou d'arriver à une situation de non-liquidité ou de faillite.

En termes de prévision de l'activité, lorsqu'une valeur de  $C_t$  est négative, les prévisions de financement doivent être revues et leur montant recalculé jusqu'à parvenir à la situation d'équilibre financier où tout  $C_t$  est égal à 0.

Face à différentes sortes d'organisation, de mesures ou de technologies, nous aurons différents projets afin de mener à bien une activité. Dans la mesure où elles s'excluent l'une l'autre, on dispose de différentes alternatives parmi lesquelles il faut en choisir une. Les indicateurs de sélection constituent différentes façons de les classer et de les choisir.

Les indicateurs suivants prennent ces chiffres en compte dans leurs calculs afin de déterminer les indicateurs de sélection des investissements. Les plus utilisés sont le délai modifié de retour sur investissement, la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et la valeur finale nette.

Ce graphique nous aide à représenter les flux et les valeurs qui proviennent de ces indicateurs :



Après avoir déterminé l'horizon temporel de l'analyse (jusqu'à la période  $n$ ), nous avons déterminé les flux de chacune des périodes. Comme nous l'avons vu, tous les flux sont regroupés à la fin de chaque période de l'analyse. Nous verrons comment la fixation de la période de l'analyse influera sur la formule du calcul de l'amortissement (voir expression 3).

**Le délai modifié de retour sur investissement**

L'horizon temporel peut être déterminé par contrat, pour des raisons technologiques, juridiques ou de type financier. La réduction de l'horizon temporel pour une raison quelconque a deux effets : la réduction du nombre de flux d'exploitation des dernières périodes et l'augmentation du taux d'amortissement de tous les flux, étant donné que cette valeur ( $n$ ) est une valeur plus petite dans la formule 3.

Il n'est pas étonnant que l'expression du délai nécessaire pour récupérer l'investissement soit un élément à prendre en compte lors de la définition d'un projet.

L'expression initiale prend en compte les valeurs de  $a_t$  nécessaires afin d'égaliser la dépense initiale (les investissements réalisés que nous avons appelés  $D1$ ).

On a 
$$D1 = \sum_0^{pr} a_j \tag{4}$$

où  $pr$  représente le nombre de périodes nécessaires au retour sur investissement.

Il s'agit là d'un indicateur partiel non dépourvu de limites. Observons le cas où l'on dispose de trois projets « A », « B » et « C », dont les flux sont :

	0	1	2	n
Projet A	100	20	40	40
Projet B	100	20	40	40
Projet C	100	60	20	20

Les projets « A », « B » et « C » disposent du même délai de retour sur investissement : trois périodes. Cet indicateur considèrerait que les deux projets « A » et « B » sont identiques et qu'ils pourraient avoir cette distribution pendant toute la durée de leur exécution.

	0	1	2	n
Projet A	100	20	40	40
Projet B	100	20	40	40
				80
				10
				40

Aucun autre indicateur ne considèrerait les projets « A » et « B » comme identiques.

Si nous comparons tous les flux du projet « B » et ceux du projet « C », nous constatons qu'ils portent sur les mêmes quantités mais que leur répartition est différente :

	0	1	2
Projet B	100	20	40
Projet C	100	60	20

Bien que l'investissement soit de 100 et que les flux de retour sur investissement au bout de trois ans soit également de 100, la composition des flux at nous pousse à préférer le projet « C » car la récupération est plus importante dès les premières années. Nous pouvons approfondir en ce sens en

incluant les valeurs actuelles des flux du projet d'investissement, ce qui nous permet de comparer des chiffres homogènes en termes de quantité et de temps.

$$DI = \sum_0^{pr} c_j * (1+i)^{-j} \quad (5)$$

Cette valeur  $pr$  à laquelle on applique un taux de mise à jour ( $i = 0,05$ ) donnerait les résultats suivants :

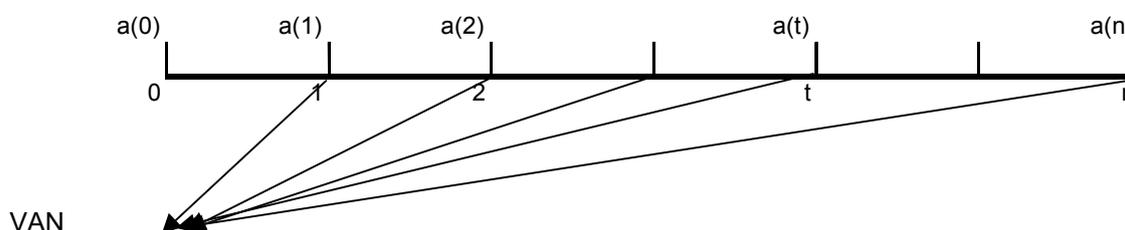
$i = 0,05$	0	1	2	3
Projet 1	100	20	40	40
Projet 2	100	60	20	20
Projet 3	100	19,048	36,281	34,554
Projet 4	100	57,143	18,141	17,277

La valeur du retour sur investissement à la fin de la troisième période serait de 89,88 pour le projet « B » et de 92,56 pour le projet « C ». Cela met en évidence le fait que le retour sur investissement du projet « C » est plus rapide que celui du projet « B » en termes de valeurs décomptées.

Les 10,12 unités qui restent à récupérer dans le projet « B » équivalent à 15 % du flux  $C_4$  (s'il était annuel, cela reviendrait à près de huit semaines) pendant trois ans et cinq semaines de retour sur investissement total dans le cas du projet « C ».

Il va sans dire que l'indicateur évaluera le retour sur investissement le plus rapide comme préférable. Néanmoins, nous ne tenons pas compte des flux dont la date est postérieure à ce calcul.

*Le indicateur de la valeur actuelle nette (VAN)*



Cette valeur prend en compte tous les flux provenant du projet d'investissement dans la totalité de l'horizon temporel, décomptés au départ. En fait, elle compare la somme investie à la somme équivalente ainsi qu'à tous les flux que l'on espère obtenir du projet.

Les différents flux de type D1 et D3 des projets sont considérés ensemble comme  $a_0$ .

Le indicateur serait clair : la valeur la plus élevée des projets envisagés, soit le VAN le plus élevé. L'expression de la valeur actuelle nette (VAN) est :

$$VAN = a_0 + \sum_{t=1}^n \frac{a_t}{(1+i)^t} \quad (6)$$

Nous constaterons que dans tous les calculs, les valeurs prises en compte appartiennent au projet d'investissement ( $a_j$ ), dans le but de rassembler un montant significatif en termes économiques.

*Le taux de rentabilité interne (TRI)*

Il prend en compte tous les flux du projet d'investissement, mais le chiffre à observer est la valeur de  $i$ , de façon à ce que l'investissement de départ ( $a_0$ ) soit équivalent à la valeur actuelle nette du reste des flux du projet d'investissement.

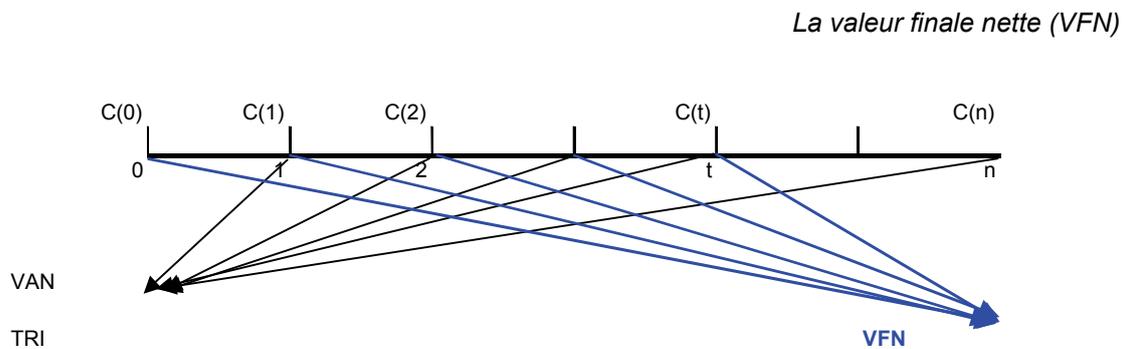
L'expression de TRI est la valeur de  $i$  :

$$-a_0 + \sum_{t=1}^n \frac{a_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (7)$$

La valeur de  $i$  obtenue, le taux de rentabilité interne (TRI), représente la rentabilité maximale que peut procurer le projet d'investissement. Cet indicateur indique que, à paramètres égaux, le projet dont le taux de rentabilité est le plus élevé sera choisi.

Ceci démontre comment, une fois de plus, nous analysons les données du projet d'investissement en excluant les variables du projet de financement qui nous les fournit.

L'indicateur suivant permet de franchir cette limite : la valeur finale nette (VFN).



La VFN prend en compte les flux résultant de tous les projets d'investissement et les projets de financement correspondants ( $C_t$ ) nécessaires durant toute la vie du projet et situés à la fin de celui-ci, au moment  $n$ . À cet effet, une nouvelle variable est considérée : le taux moyen d'investissement des flux de trésorerie ( $C_t$ ) depuis le moment  $t$  (origine des flux) jusqu'à la fin de la durée du projet ( $n$ ) que noterons  $r$  ou taux de réinvestissement, lequel ne doit pas être forcément égal au taux de mise à jour qui emploie l'indicateur VAN.

Son expression est la suivante :

$$VFN = \sum_{t=1}^n c_t (1+r)^{n-t} \quad (8)$$

La valeur finale nette (VFN) permet d'expliquer à l'actionnaire l'existence d'un surplus de richesses procuré par les projets d'investissement et de financement, au-delà des exigences de rémunération des fonds propres. Autrement dit, la VFN indique dans quelle mesure je serai plus riche par rapport à l'investissement de mes fonds en valeurs de marché. L'indicateur de décision implique le choix du projet dont la VFN est la plus élevée.

## 11. ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE (EN FRANÇAIS, VIERGE)

### Questionnaire

### PARTIE I

#### 1.- IMPACT SOCIAL DES PME DANS VOTRE PAYS

Nombre approximatif de PME existantes :

Pourcentage approximatif de l'emploi fourni par les PME.

	Pourcentage d'emploi
De 0 à 20 %	
De 21 à 40 %	
De 41 à 60 %	
De 61 à 80 %	
Plus de 80 %	

Pourcentage approximatif des bénéfices des PME par rapport au PIB du pays.

	Pourcentage du PIB
De 0 à 20 %	
De 21 à 40 %	
De 41 à 60 %	
De 61 à 80 %	
Plus de 80 %	

## 2.- IMPACT BUDGÉTAIRE DES PME DANS VOTRE PAYS

Montant du budget consacré à l'ENVIRONNEMENT par rapport au budget total de l'État.

	Pourcentage par rapport au budget total
De 0 à 5 %	
De 6 à 10 %	
De 11 à 15 %	
De 16 à 20 %	
De 21 à 30 %	
Plus de 30 %	

## 3.- SITUATION DE LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

Existe-t-il une réglementation détaillée pour chacun des domaines suivants ?

Domaines règlementés	Type de développement réglementaire		
	Grandes lignes	Réglementation détaillée	Réglementation exhaustive
Émissions atmosphériques			
Résidus			
Déversements et eaux usées			
Eaux			
Politiques environnementales et durables			
Gestion environnementale			
Autres (1)			

(1) que l'on considère importants ; indiquer lesquels.

**4.- LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE EXISTANTE A FONDAMENTALEMENT UN CARACTÈRE :**

Domaines réglementés	Caractère de la réglementation		
	Volontaire SANS reconnaissance explicite	Volontaire AVEC reconnaissance explicite	Obligatoire
Émissions atmosphériques			
Résidus			
Déversements et eaux usées			
Eaux			
Politiques environnementales et durables			
Gestion environnementale			
Autres (1)			

**5.- DÉTAIL DES ACTIONS ASSOCIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE MENÉES PAR LES ENTREPRISES DE VOTRE PAYS**

Actions dans le domaine de	Nombreuses actions réalisées	Peu d'actions réalisées	Pas d'actions réalisées
Émissions atmosphériques			
Résidus			
Déversements et eaux usées			
Eaux			
Politiques environnementales et durables			
Gestion environnementale			

**6.- ACCORDS DE COOPÉRATION SIGNÉS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT OU DE DURABILITÉ**

Nombre total d'accords	Nombre d'accords avec des pays du PAM	Nombre d'accords avec des pays du groupe dont ils font partie	Nombre d'accords avec des pays hors PAM

**7.- INDIQUEZ LES PRINCIPALES MODIFICATIONS QUE LES ENTREPRISES DE VOTRE PAYS ONT RÉALISÉES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE**

- a) Modifications technologiques
- b) Modifications légales
- c) Modifications en matière de production propre
- d) Modifications en matière de durabilité
- e) Autres modifications

## PARTIE II (FACULTATIVE)

- a) Dans la réglementation de votre pays, existe-t-il des différences entre la réglementation que doivent suivre les entreprises de grande taille et celle que doivent suivre les PME ?

Aucune différence	Peu de différences	Nombreuses différences

- b) Le degré de respect de LA RÉGLEMENTATION environnementale DE LA PART DES PME est fondamentalement le suivant :

DEGRÉ DE RESPECT			
BAS MOINS DE 30 % DE RESPECT	MOYEN 30-65 % DE RESPECT	ÉLEVÉ 66-85 % DE RESPECT	TRÈS ÉLEVÉ PLUS DE 86 % DE RESPECT

- c) Le degré d'efficacité de la RÉGLEMENTATION environnementale DE LA PART DES PME est fondamentalement le suivant :

DEGRÉ D'EFFICACITÉ			
BAS	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ

FIN DU QUESTIONNAIRE. MERCI DE VOTRE COLLABORATION.



## 12. BIBLIOGRAPHIE

AECA. *Contabilidad de gestión ambiental*. AECA, Colección Documentos, 1996.

AZQUETA, Diego. *Valoración económica de la calidad ambiental*. McGraw Hill, 1994.

CASADO, J. M. ; AZQUETA, D. *Lecturas de economía y medio ambiente*. Colección ECOS, 8. Consejo General de Colegios de Economía, 1999.

FELIU, A. ; HERRERA, M. *Empresa i medi ambient : situació actual i tendències*. Fondation Fòrum Ambiental, 2002.

FONDATION ENTORNO. (2001). *Informe 2001 de la gestión ambiental en la empresa española. Informe actualizado del Libro blanco de la gestión ambiental en la industria española*. Fundación Entorno, Madrid, 2001.

FONDATION ENTORNO. *Iniciativa Eco-Eficiencia. Estudios de caso*. Fundación Entorno, Ministerio de Industria y Energía, 2002.

FORUM ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE. *Código de gobierno para la empresa sostenible*. Fondation Entorno, IESE PriceaterhouseCoopers, 2002.

FULLANA, P. ; PUIG, R. *Análisis del ciclo de vida*. Rubes, 1997.

FUSSLER, C. *Eco-innovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Ediciones Mundi-Prensa, 1999.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre actuaciones económicas, ambientales y sociales de la empresa*. Juin 2001.

GOVERNEMENT DE CATALOGNE. *Manuels d'ecogestió, 2. II Guia pràctica per a la implantació d'un sistema de gestió mediambiental*. Département de l'environnement, Gouvernement de Catalogne, 2000.

GOVERNEMENT DE CATALOGNE. *Guia pràctica per a la implantació i desenvolupament d'un sistema de gestió*. Département de l'environnement, Gouvernement de Catalogne, 1997.

GOVERNEMENT DE CATALOGNE. *Manuels d'ecogestió: DAOM, diagnosi ambiental d'oportunitats de minimització*. Gouvernement de Catalogne, Département de l'environnement, 1999.

ICAC. *Livre blanc de la réforme comptable*. ICAC, 2002.

ICLEI, International Council for Local Environmental Initiatives. *Instruments de gestió ambientals. Una guia per a les autoritats locals*. Traduction en catalan disponible sur [www.gencat.es/mediambient](http://www.gencat.es/mediambient).

ICLEI, International Council for Local Environmental Initiatives. *Manual de planificación para la Agenda 21 Local*. ICLEI.

JIMÉNEZ BELTRÁN, D. *Impuestos ambientales en Europa. El sector del transporte*. Fondation Fòrum Ambiental.

*Libro blanco de la gestión ambiental en la industria española.* Éditions Mundi-Prensa, 1998.  
MARTÍNEZ ALIER, J. *Introducción a la economía ecológica.* Rubes, 1999.

MATIES, Joan. *Derecho ambiental de la empresa y de las corporaciones locales.* Atelier, 1999.  
NAVARRO, L. ; GONZALES, L. ; PASTOR, A.C. *La empresa. Economía y gestión.* Mira Editores, 1995.

RIERADEVALL, J. ; VINYETS, J. *Ecodisseny i ecoproductes.* Département de l'environnement du Gouvernement de Catalogne et Éditions Rubes, 1999.

RODRÍGUEZ, M. A. ; RICART, J. E. *Dirección ambiental de la empresa. Gestión estratégica del reto ambiental : conceptos, ideas y herramientas.* Gestion 2000, 1998.

SANTOS M. RUESGA ; DURÁN, G. *Empresa y medio ambiente.* Editions Pirámide, 1995.

SOLER, M. (coord.). *Manual de gestión del medio ambiente.* Ariel, 1997.

SOMMET DE LA TERRE : JOHANNESBURG. Août 2002. Document du sommet (Ordre des économistes de Catalogne, site internet du Gouvernement de Catalogne, Diputación de Barcelona, Mairie de Barcelone, etc.).

UE. *Livre Blanc sur la responsabilité environnementale.* COM (2000) 66 final. Bruxelles, 9 février 2000.

UE Communication de la Commission « Conjuguer nos besoins et nos responsabilités : intégration des questions environnementales dans la politique économique ». Bruxelles, 20 septembre 2000, COM (2000) 576 final.

UE *Livre vert : Favoriser un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* présenté par la Commission des Communautés européennes, COM (2001) final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

UE Recommendations. Commission du 30 mai 2001 relative à la reconnaissance, la mesure et la publication des questions environnementales dans les comptes annuels des entreprises 2001/453/CE. Disponible en ligne sur

[http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/company/account/news/1495.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/account/news/1495.pdf).

UE. 6<sup>e</sup> programme. Communication de la Commission sur le sixième programme communautaire d'action pour l'environnement. *Environnement 2010 : notre avenir, notre choix.* COM (2001)31 final, Bruxelles, 24 janvier 2001.

ULRICH VON WEIZSÄCKER, E. *Facteur 4 – Deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources.* Galaxia Gutenberg, 1997.

## Sites Internet d'intérêt

AECA : [www.aeca.es](http://www.aeca.es)

AENOR : [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Agence Européenne pour l'Environnement : [www.eea.eu.int/](http://www.eea.eu.int/)

Mairie de Barcelone – Services de l'Environnement : <http://www.bcn.es/mediambient/cas/welcome2.htm>

Services de l'Environnement de la Diputació de Barcelona :  
<http://www.diba.es/ladiputacio/areesserveis.asp>

Bourse de sous-produits de Catalogne : [www.subproductes.com](http://www.subproductes.com)

CERES : [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

Sommet de Johannesburg 2002 : [www.johannesburgsummit.org](http://www.johannesburgsummit.org)

Code de gouvernance pour une entreprise durable : [www.empresasostenible.info/foro/3\\_foro.asp](http://www.empresasostenible.info/foro/3_foro.asp)

Ordre des économistes de Catalogne : [www.coleconomistes.com](http://www.coleconomistes.com)

Conseil mondial des entreprises pour le développement durable : [www.wbcasd.ch/](http://www.wbcasd.ch/)

Département de l'environnement et du logement du Gouvernement de Catalogne : [www.gencat.es/mediamb/](http://www.gencat.es/mediamb/)

EEDS. Stratégie espagnole pour un développement durable : [www.esp-sostenible.net](http://www.esp-sostenible.net)

Fondation Entorno : [www.fundacionentorno.org](http://www.fundacionentorno.org)

Fondation Fórum Ambiental : [www.forumambiental.org](http://www.forumambiental.org)

Global Reporting Initiative : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

ICLEI : [www.iclei.org](http://www.iclei.org)

Rapport sur les leçons de l'histoire

« Late lessons from early warnings : the precautionary principle. 1896-2000 » (Signaux précoces et leçons tardives : le principe de précaution. 1896-2000) :  
[http://reports.eea.eu.int/environmental\\_issue\\_report\\_2001\\_22/en](http://reports.eea.eu.int/environmental_issue_report_2001_22/en)

Junta de Residuos : <http://www.arc-cat.net/en/home.asp>

Législation environnementale européenne : [www.eel.nl/](http://www.eel.nl/)

*Livre blanc sur la responsabilité environnementale* : [www.inm.es/www/html/dinfmtet/metgenj.html](http://www.inm.es/www/html/dinfmtet/metgenj.html)

*Livre vert : Favoriser un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (juillet 2001) : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

Ministère de l'environnement espagnol : [www.mma.es/](http://www.mma.es/)

PNUE, Programme des Nations Unies pour l'environnement : <http://www.unep.org/french/>

Programme EMAS : [www.iddeio.com/empresa/clientes/mediomambiental/admin/ftp](http://www.iddeio.com/empresa/clientes/mediomambiental/admin/ftp)

Robot vert : moteur de recherche sur les thèmes de l'environnement :  
[www.terrabit.ictnet.es/catala/framset\\_verd.htm](http://www.terrabit.ictnet.es/catala/framset_verd.htm)

6e programme : <http://europa.eu.int/comm/environment/newprg/index.htm>

# ÉE PRE



## Centre d'activités régionales pour la production propre (CAR/PP)

Dr. Roux, 80 - 08017 Barcelona (Espagne)  
Tél. : + 34 93 553 87 90 - Fax : + 34 93 553 87 95  
Courriel : [cleanpro@cprac.org](mailto:cleanpro@cprac.org)  
<http://www.cprac.org>



Impreso sobre papel 100 % reciclado libre de cloro