

# QUELS AVANTAGES ET COÛTS DE LA STRATÉGIE RSE D'UN OPÉRATEUR MINIER COTÉ : PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE

**Hajar MOUATASSIM EP. LAHMINI**  
Laboratoire ISO  
FSJES Casablanca- Université Hassan II  
(Maroc)

## RÉSUMÉ :

L'impact positif de la RSE n'est pas encore vérifié par toutes les théories. D'une part, selon l'approche partenariale (Freeman, 1984) l'effet de la RSE sur la performance financière de l'entreprise est plutôt positif puisque celle-ci tient compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes ce qui, directement ou indirectement, finit par améliorer la performance de l'entreprise. A contrario, la théorie néoclassique (Friedman, 1962, 1970) soutient que la RSE pénalise plutôt les entreprises ayant mis en place des stratégies socialement responsables qui tiennent compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes au lieu d'être destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires uniquement. De plus, les différentes études empiriques menées sur cette thématique n'arrivent toujours pas à prouver le sens positif de la relation entre les deux performances sociales et financières. D'autre part, la théorie socio-économique tente de prouver par des études de terrain que l'approche de management socio-économique permet la libération des performances cachées ce qui équivaut à l'impact positif d'un comportement responsable de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes.

Dans ce travail, qui a pour objectif final<sup>1</sup> de répondre à la problématique d'interaction entre RSE et performance financière d'une entreprise cotée opérant dans le secteur minier, nous essaierons de recenser l'ensemble des coûts et avantages de la stratégie RSE mise en place par cette entreprise et de proposer une typologie de ces coûts et avantages.

Ce travail n'est donc pas abouti en raison de l'incomplétude des données chiffrées servant au calcul des coûts et avantages aussi bien directs qu'induits de la stratégie RSE mise en place par l'entreprise grâce à quoi nous pourrions déduire la nature de l'impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise.

**Mots clés :** RSE, Coûts RSE, Avantages RSE, Opérateur minier coté, typologie coûts et avantages RSE.

---

<sup>1</sup> Objectif non atteint dans ce travail à cause de l'incomplétude des données chiffrées mais qui fera l'objet d'une communication ultérieure. La méthodologie à déployer est l'analyse Coûts-Avantages, qui est un outil d'évaluation et de décision permettant de mesurer la valeur économique des projets à caractère social et environnemental.

## **INTRODUCTION**

La responsabilité sociale de l'entreprise, thématique très en vogue durant ces dernières décennies, est un concept qui change fortement à travers le temps. En effet, sa définition a beaucoup évolué depuis l'ouvrage de Bowen (1953) qui est considéré comme le père fondateur de la responsabilité sociale telle que perçue de nos jours. La dernière définition officielle retenue est celle de la commission européenne (2011) qui postule que la RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Et pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ». Cette définition démontre à quel point la notion de RSE est complexe en tant que concept mais surtout en tant que pratique managériale.

Nombreux sont les chercheurs qui ont prouvé l'impact positif de la responsabilité sociale de l'entreprise sur sa performance financière, en l'occurrence les partisans de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Freeman & Gilbert, 1988 ; Evan & Freeman, 1988). En effet, l'amélioration de l'image/réputation de l'entreprise (Abbott et Morsen, 1979), l'amélioration des compétences managériales et la connaissance de l'environnement de l'entreprise et de ses parties prenantes (Barney 1991; Russo et Fouts 1997; Wernerfelt 1984), ou encore la substitution de procédés ou matériaux qui réduiront certains coûts de l'entreprise, sont tous des aspects positifs induits par la stratégie RSE de l'entreprise.

D'autre part, la théorie socio-économique tente de prouver par des études de terrain que l'approche de management socio-économique permet la libération des performances cachées ce qui équivaut à l'impact positif d'un comportement responsable au sein de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes.

Dans ce travail, qui a pour objectif final de répondre à la problématique d'interaction entre RSE et performance financière d'une entreprise cotée opérant dans le secteur minier, nous essaierons de recenser l'ensemble des coûts et des avantages de la stratégie RSE mise en place par cette entreprise et de proposer une typologie de ces coûts et avantages.

Cette communication donc s'articulera autour de deux parties. La première sera consacrée à une brève revue de littérature. La seconde concernera les spécificités de la stratégie RSE de l'opérateur minier objet de l'étude, l'approche méthodologique, les résultats préliminaires concernant le recensement des coûts et avantages de la stratégie RSE mise en place et enfin la proposition d'une typologie pour ces coûts et avantages recensés.

### **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

La responsabilité sociale des entreprises est une notion de plus en plus mise en valeur tant par les praticiens que par les théoriciens. En effet, durant ces dernières décennies, plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à cette notion et plus particulièrement à la relation performance sociale- performance financière (voir par exemple Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ;

Orlitzky et al, 2003 ; Portney, 2008 ; Scholtens, 2008 ; Van Beurden et Gössling, 2008 ; El Malki, 2010 ; etc.). Cependant, le débat sur la contribution de la RSE à la performance globale de l'entreprise continue de diviser.

Dans ce sens, plusieurs hypothèses coexistent. En effet, Preston & O'Bannon (1997) ont détaillé les différentes interactions possibles entre profit et responsabilité sociale des entreprises. Le tableau 1 récapitule les principales hypothèses théoriques que les chercheurs tentent de valider empiriquement. Il est cependant judicieux de signaler que les nombreuses études menées dans ce sens ne permettent tout de même pas de trancher le débat sur les interactions performance sociale–performance financière, étant donné la différence des méthodes économétriques et des données utilisées. Certaines études mettent en évidence des corrélations positives, d'autres aboutissent à des corrélations négatives voire même absence de corrélation dans certains cas (Jones et Wick, 1999 ; Donaldson, 1999 ; Berman et al., 1999; Roman, Hayibor et Agle, 1999; Mc Williams et Siegel, 2000, 2001; Johnson, 2003; Salzmann, Ionescu-Somers et Steger, 2005 ; Allouche et la Roche, 2005 ; Nelling et Webb, 2006; El Malki, 2010).

**Tableau 1: Principales hypothèses théoriques**

Causalité	Positive	Négative
Performance sociale => Performance Financière	(1) Hypothèse de l'impact social ou du bon « management »	(3) Hypothèse de l'arbitrage
Performance Financière => Performance sociale	(2) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) hypothèse de l'opportunisme
Performance sociale <=> Performance Financière	(5) Synergie positive	(6) Synergie négative

Source: Preston et O'Bannon (1997)

Pratiquement, même si la mise en place de stratégies socialement responsables engendre des coûts supplémentaires qui peuvent parfois pénaliser la compétitivité de l'entreprise (Friedman, 1962, 1970 ; Allouche et Laroche, 2005), cette dernière pourra tout de même tirer profit de plusieurs aspects positifs liés à la RSE. Cela va de l'amélioration de son image/ réputation (Abbott et Morsen, 1979) à l'amélioration des compétences managériales et la connaissance de l'environnement de l'entreprise et de ses parties prenantes (Russo et Fouts 1997; Barney 1991; Wernerfelt 1984), ce qui va sans doute améliorer son efficacité organisationnelle. Pareillement, s'agissant du volet opérationnel, grâce à la substitution de certains procédés ou matériaux par exemple, l'entreprise pourra réduire des coûts (directs ou indirects liés à la mise en place de ces nouveaux procédés) et/ou générer des économies (bénéfices directs ou induits des démarches socialement responsables) (Marcellis-Warin, Peignier & Desgagné, 2002).

A titre d'exemple, en appréhendant le volet maîtrise des risques environnementaux, il est possible de mettre en place des processus d'éco-conception visant une gestion efficace de la consommation des matières premières et de l'énergie. Pareillement, une entreprise peut mettre en place des processus pour utiliser de façon optimale les équipements existants, et prévoir d'investir finalement dans du matériel dit « vert », moins polluant et surtout

moins énergivore. Ces dispositions permettront à l'entreprise in fine de réduire ses coûts et de générer des économies. S'agissant du volet ressources humaines de l'entreprise, comme le souligne le guide de bonnes pratiques pour les PME (2011)<sup>2</sup>, il est recommandé de créer un environnement de travail agréable et de lutter contre toutes les formes de discrimination. En conséquence, les collaborateurs seront plus performants et plus adaptables aux changements, ce qui sera d'une grande valeur ajoutée pour l'entreprise sur le moyen et long terme. Dans ce même volet, la théorie socio-économique a proposé l'évaluation économique des conditions de travail en appliquant le calcul des coûts à des problématiques de ressources humaines de façon à réduire les dysfonctionnements et à créer le potentiel stratégique (ISEOR, 1999, 2008). Selon Savall et Coste (1999), pour améliorer la performance globale des entreprises, il faut constater en amont qu'il existe une interaction en double boucle entre les facteurs sociaux et économiques, entre la qualité de fonctionnement et la performance économique et entre les structures et les comportements. Ils pensent aussi que la sous-estimation de la tension socio-économique entraîne inévitablement une baisse des performances.

Enfin, pour aborder la question de l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise, nous pouvons distinguer trois méthodologies usuelles: l'étude d'événements, la comparaison des performances des entreprises les plus avancées et les moins avancées et finalement les études économétriques. La première méthode se base sur des études d'événements reliant le cours boursier à la survenance d'un événement majeur. Dans ce contexte, nous citons l'étude réalisée par Hamilton (1995) où il a été question de démontrer l'effet de la pollution sur la performance boursière des entreprises américaines. La conclusion est que celle-ci impacte négativement le cours de bourse. Pareillement en 1997, Frooman a montré que les pratiques irresponsables sont systématiquement pénalisées sur les marchés financiers.

Outre les effets négatifs, il a été question ensuite d'aborder les bénéfices économiques de la RSE afin que celle-ci puisse être considérée comme une source effective de compétitivité. Or, les études réalisées dans ce sens n'aboutissent pas à un consensus clair. Selon Derwall et al. (2005), les meilleures performances de portefeuilles investis dans des titres à fort score environnemental d'entreprise pourraient refléter une sous-évaluation de l'information. Ce qui signifie que l'annonce d'une bonne nouvelle liée à la RSE même si elle est pertinente pour les marchés financiers, elle reste tout de même insuffisamment quantifiée (qualitative par nature) et par conséquent ne se reflète pas efficacement dans les cours boursiers (Manescu, 2011). Renneboog et al. (2008) proposent une synthèse des principaux résultats de la littérature sur l'impact de chaque composante de RSE sur la valeur boursière. D'une part, les effets de la bonne gouvernance, le respect des standards environnementaux et la prise en compte modérée des relations avec les parties prenantes seraient associés à des valeurs actionnariales plus élevées. D'autre part, la performance environnementale n'est pas automatiquement associée à un accroissement du cours de bourse de l'action.

Les résultats des études ayant recours à la deuxième méthodologie, qui elle est basée sur la comparaison des performances des entreprises les plus avancées et

---

<sup>2</sup> « la RSE, une opportunité à saisir pour les PME »

les moins avancées sur certains aspects sociaux et environnementaux, n'aboutissent pas non plus à un consensus clair. Le constat qui se dégage donc de ces deux types d'approches est le suivant : la valorisation de l'information par l'investisseur n'est pas faite de la même manière. Celui-ci tend à surpondérer les mauvaises nouvelles par rapport aux bonnes nouvelles liées à la RSE (Bird et al., 2007). La troisième méthodologie basée sur les études économétriques n'aboutit pas non plus à des résultats consensuels. En effet, selon Waddock (2000), les entreprises pro-actives en matière de RSE sont plus performantes. D'autres études parviennent à des conclusions contraires, tel est le cas de Barnett & Salomon (2006), Derwall et al. (2005) et El Malki (2010).

En résumé, la littérature reconnaît une relation ambiguë entre les variables de performance financière et de responsabilité sociale et ce, quel que soit la méthodologie utilisée pour quantifier cette relation. La RSE peut donc avoir un impact direct ou indirect, immédiat ou sur le moyen long terme, positif ou négatif sur la performance financière de l'entreprise dépendamment du contexte de l'étude et de la méthodologie poursuivie.

Dans ce travail, nous nous proposons de recenser l'ensemble des avantages et des coûts de la stratégie RSE mise en place par un opérateur minier. La finalité étant bien évidemment de mettre en oeuvre les premiers jalons d'une analyse coûts- avantages qui va permettre, à travers la quantification et la monétarisation de ces avantages et coûts, d'aboutir à une conclusion quant à la contribution de la stratégie RSE à la performance globale de l'entreprise.

## **2. ANALYSE EMPIRIQUE**

### **2-1 Spécificités de la stratégie socialement responsable mise en place par l'opérateur minier**

Labellisé en 2013, le groupe objet de l'étude, opérateur minier et d'hydrométallurgie, fait partie des premières entreprises marocaines à avoir mis en place une stratégie RSE couvrant aussi bien le volet employabilité, santé et bien-être des salariés que le volet qualité des relations avec les parties prenantes. Aussi, la protection de l'environnement et le développement de l'engagement sociétal sont parties intégrantes de la stratégie mise en place.

En effet, le groupe s'est doté à partir de 2004 d'une charte de développement durable inspirée des principes du Conseil Général de l'ICMM<sup>3</sup>, des normes mondiales dont la déclaration de Rio, le Global Reporting Initiative, les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales et des conventions 98<sup>4</sup>, 169<sup>5</sup> ou 176<sup>6</sup> de l'OIT. Cette charte s'articule autour des 10 axes<sup>7</sup> suivants :

### **2-2 Volet employabilité, santé et causes d'intérêt général**

---

<sup>3</sup> International Council on Mining & Metals

<sup>4</sup>Convention concernant l'application des principes du droit d'organisation et de négociation collective (Entrée en vigueur: 18 juil. 1951)

<sup>5</sup>Convention concernant les peuples indigènes et tribaux dans les pays indépendants (Entrée en vigueur: 05 sept. 1991)

<sup>6</sup>Convention concernant la sécurité et la santé dans les mines (Entrée en vigueur: 05 juin 1998)

<sup>7</sup> Source: Charte de développement durable du groupe minier

- *Le respect des droits fondamentaux des salariés et des sous-traitants* tout au long de leur vie professionnelle à travers la garantie des rémunérations et des conditions de travail équitables, le renforcement du sentiment d'appartenance, le développement des compétences et la gestion des carrières, l'interdiction de toute forme de discrimination et le privilège de partenariats avec des sous-traitants socialement responsables.

- L'amélioration en continue de la performance de l'entreprise en matière de *santé et de sécurité au travail* à travers la généralisation de la certification OHSAS 18001 pour l'ensemble des activités aussi bien au Maroc qu'à l'international, l'organisation de séances de sensibilisation et de formation sur l'hygiène, la santé et la sécurité au travail pour tout le personnel incluant les sous-traitants aussi. Dans ce sens, des procédures sont mises en place afin d'assurer la surveillance régulière de la santé des salariés et le contrôle permanent des risques auxquels ils sont exposés. De plus, l'entreprise a mis en place les standards et les mesures préventives appropriés au métier et essaie aussi de développer chez son personnel des capacités de réaction efficace et rapide en cas de sinistre à travers la formation et l'accompagnement.

- La contribution au *développement socio-économique des régions* où le groupe opère aussi bien au Maroc qu'à l'international. En effet, le groupe contribue au développement des communautés à proximité des sites d'implantations, depuis la phase de conception des projets miniers jusqu'à leurs fermetures, en collaboration avec les représentants des populations et les pouvoirs publics. Les retombées positives pour les populations locales peuvent aller de la création d'emploi et de la formation des travailleurs locaux, aux investissements en infrastructure et l'accès aux services de base.

Ainsi, l'opérateur crée et veille à entretenir de *véritables partenariats avec ses parties prenantes* dans le but de construire un dialogue permanent tout en instaurant des mécanismes appropriés d'alerte et de prévention des conflits. Cela est possible à travers la mise en place de programmes communautaires et d'actions de solidarité axés autour des objectifs suivants : la contribution au développement de la femme rurale, la promotion de l'éducation, la facilitation de l'accès aux services de base en l'occurrence la santé, l'accès à l'eau potable et le désenclavement.

En 2013 par exemple, le groupe a investi 27MDhs dans les projets sociétaux, dont 2 millions à l'international. Cette même année, la société a lancé un programme de solidarité dont les principaux axes sont le soutien à la réussite scolaire, l'encouragement de l'entrepreneuriat (TPE et coopératives de femmes), la solidarité pour le bien être des communautés (santé, culture et sport).

Enfin, le groupe évalue constamment l'impact socio-économique de ses activités sur les régions d'implantation.

#### 2-2.1 Volet environnement

- La mise en place des stratégies de *réduction des impacts* des activités du groupe *sur les émissions de gaz à effet de serre*. En effet, l'opérateur effectue et met à jour le bilan carbone pour l'ensemble des activités afin de pouvoir mettre en place des plans d'actions permettant la réduction de son empreinte carbone. De plus, s'agissant de l'efficacité énergétique, de nouvelles sources d'énergie propres sont introduites progressivement dans les exploitations. Ainsi en 2013,

63% de la consommation électrique du groupe provient d'énergie propre. En outre, lors des sélections de procédés, installations et équipements pour les projets, le groupe privilégie systématiquement les moins énergivores et à faible émission de gaz à effet de serre. Enfin, la protection de la ressource hydrique et la rationalisation de la consommation d'eau figure parmi les priorités du groupe et cela en minimisant l'apport d'eau fraîche et en maximisant le pourcentage d'eau recyclée pour les procédés de traitement.

- L'amélioration en continue de la *performance environnementale et contribution à la conservation de la biodiversité* à travers la réalisation des études d'impact sur l'environnement pour tous les projets dès le stade d'exploration jusqu'à la clôture. L'entreprise a aussi généralisé la certification ISO 14001 à l'ensemble de ses activités que ce soit au Maroc ou à l'international. De plus, le groupe essaie par tous les moyens possibles de promouvoir les pratiques et expériences relatives à l'évaluation et à la gestion de la biodiversité. Enfin, le respect des zones protégées par la loi est une haute priorité du groupe.

- La *promotion de l'utilisation, de la réutilisation, du recyclage et de l'élimination responsable des déchets* de l'entreprise à travers l'investissement dans des projets de recherche et développement visant la valorisation des déchets mais aussi à travers le développement du concept de gestion intégrée des déchets dans l'ensemble de la chaîne de valeur des processus d'extraction et de traitement des minerais. A titre d'exemple, le groupe a procédé à la valorisation des effluents des oxydes de zinc et de cobalt en les transformant en sulfate de sodium utilisé dans la fabrication de lessive et en distillant l'eau contenue qui est réinjectée dans l'usine. Cela a permis l'économie de 200 000 m<sup>3</sup> de consommation d'eau par an et la génération de 10% de chiffre d'affaires additionnel pour l'activité cobalt et spécialités.

Enfin, le groupe s'engage à communiquer aux organismes de réglementation et tout autre intervenant concerné les données et les résultats des analyses scientifiques relatives aux produits et aux activités afin de les exploiter comme base des décisions réglementaires.

## 2-2.2 Volet Gestion des risques, Qualité et Sécurité produit

- La mise en œuvre des stratégies de *gestion des risques* fondées sur des données fiables et des mesures scientifiques objectives. En effet, le groupe consulte systématiquement les parties intéressées, dans le cadre de l'identification, la mesure et la gestion des impacts sociaux, sanitaires, sécuritaires, économiques et environnementaux liés à ses activités. De plus, une mise à jour périodique des systèmes de gestion des risques est assurée au sein du groupe.

- L'*intégration des principes de développement durable au processus décisionnel* de gestion des activités. En effet, toute planification, conception, exploitation et fermeture des activités se fait de manière favorisant le développement durable. De plus, l'accent est mis sur l'innovation et la mise en place de pratiques exemplaires pour améliorer au continu la performance sociale, environnementale et économique des activités du groupe. Aussi, des formations sur le développement durable sont dispensées à l'ensemble du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, le groupe met tout en œuvre pour inciter ses partenaires fournisseurs et sous-traitants à adopter des pratiques responsables.

- *L'amélioration durable du niveau de qualité des produits et services* de l'entreprise tout en prenant en compte les attentes et besoins de leurs clients. En effet, le groupe a généralisé dans ce sens la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités que ce soit au Maroc ou à l'international. De plus, la généralisation des enquêtes satisfaction clients entamée par le groupe permet d'être plus proche des attentes de ses clients.

### 2-2.3 Volet Transparence et Reporting RSE :

Le groupe minier a mis en place les dispositions d'engagement, de communication et de production de rapports indépendants qui soient exhaustifs et transparents. En effet, la société s'engage à fournir à ses parties prenantes toute l'information nécessaire, exacte et pertinente. De plus, elle s'engage à évaluer, par des tiers experts, ses engagements de développement durable. Enfin, le groupe s'engage à communiquer aussi bien en interne qu'en externe sur ses performances en termes de développement durable.

A travers cette charte, le groupe a tracé sa feuille de route pour le développement durable et la responsabilité sociale mais a aussi confirmé son engagement pour la croissance durable alliant rentabilité et actions socialement responsable. Cet engagement ferme et rigoureux a été couronné par l'obtention du label RSE de la CGEM en 2013 aussi bien pour le groupe que pour ses filiales, mais aussi par l'obtention du titre de « Top performer Vigeo » pour la meilleure performance sur le critère « Promotion du dialogue social ».

### 2-3 Méthodologie

Afin de pouvoir statuer quant à la nature de l'interaction entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, nous proposons d'utiliser l'approche par l'analyse coûts avantages (ACA). Cette méthodologie a certes été utilisée pour l'évaluation économique des projets ou réglementation à caractère environnemental (Marcellis-Warin, Peignier & Desgagné, 2002) portés par des états ou des organisations internationales en amont de leur mise en place afin d'en mesurer l'impact réel sur les populations et sur le développement durable, mais n'a encore jamais été utilisée, à notre connaissance, pour des problématiques de responsabilité sociale. A travers ce travail, nous essaierons d'adapter l'analyse coûts-avantages aux projets socialement responsables dans la mesure où les composantes environnementale et sociale sont le noyau dur de toute stratégie RSE mise en place et d'autant plus que la dimension temporelle de ces projets est importante (Prest & Turvey, 1965).

L'analyse coûts – avantages trouve ses soubassements théoriques dans la théorie économique néo-classique qui tente de relier la variation des utilités individuelles par le surplus collectif procuré par un projet donné. Cette analyse présente plusieurs similitudes avec les méthodes utilisées par les entreprises lors du choix des investissements, à une différence près. Au moment où les critères de décision de la théorie financière de l'entreprise tendent à optimiser les ressources financières pour la maximisation du profit des actionnaires, l'analyse coûts-avantages privilégie le bien-être collectif. C'est dans ce sens qu'il est possible de rattacher cette analyse au courant néo-classique qui étudie les conditions suffisantes d'augmentation du bien-être. Elle permet l'application du critère du surplus collectif à des situations où le mécanisme du marché devient



insuffisant ou déficient. Il s'agit notamment des situations où les effets externes font partie intégrante de l'analyse, ou encore dans les cas des biens non marchands ou des biens collectifs difficilement appréhendables dans une analyse ordinaire.

Concrètement, l'analyse coûts-avantages est une analyse qui permet l'appréciation de la rentabilité et de la viabilité macro-contingente d'un projet ou d'un investissement (Marcellis-Warin, Peignier & Desgagné, 2002). Elle permet aussi d'adapter l'analyse dans le but de l'aligner avec la vision la plus globale et la plus consensuelle possible. Pratiquement, l'analyse coûts-avantages consiste d'abord à identifier l'ensemble des conséquences positives (avantages) et négatives (coûts) d'un projet. La deuxième étape de l'analyse consiste à convertir ces conséquences identifiées en une unité qui permet leur comparaison, à savoir l'unité monétaire. A la fin de cette analyse, le signe du solde obtenu renseigne sur la rentabilité effective du projet. Autrement dit, un projet ou une stratégie sont considérés comme rentables si l'ensemble de leurs bénéfices est supérieur à l'ensemble de leurs coûts.

$$\text{Valeur nette totale du projet} = \Sigma (\text{Bénéfices} - \text{Coûts}) > 0$$

L'analyse coûts-avantages est donc considérée comme un outil décisionnel puissant qui permet de définir le cadre conceptuel nécessaire à l'étude des données de façon rationnelle et cohérente, dans le but d'apprécier l'intérêt d'un projet donné pour l'ensemble de la société.

Notons que les décisions d'investissement peuvent être prises en considérant le coût de marché des facteurs de production et la rentabilité prévisible d'un investissement. Cependant, l'évaluation des coûts et des bénéfices d'une démarche qui prend en compte non seulement les aspects économiques des projets mais aussi leurs aspects sociaux et environnementaux ne s'appuie pas uniquement sur des prix de marché. Dans certaines situations, ces prix sont disponibles mais ne reflètent pas l'ensemble des coûts et des bénéfices sociaux et environnementaux. En effet, les dimensions sociale et environnementale des projets ont un caractère non marchand et sont souvent concernées par des asymétries informationnelles. Dans d'autres cas de figure, les prix à utiliser pour quantifier les coûts et bénéfices identifiés n'existent pas. A titre d'exemple, le coût social des impacts environnementaux causés par la pollution est difficile à évaluer en l'absence d'un marché qui mesure la valeur d'un environnement protégé. De ce fait, le challenge majeur de l'analyse coûts - avantages est de pouvoir estimer ces coûts et bénéfices pour la société alors même qu'ils ne sont pas mesurables directement.

Par ailleurs, la démarche de l'analyse coûts-avantages s'articule autour de quatre principaux axes. Le premier concerne l'identification et la contextualisation du projet ou de la démarche. Le second axe s'intéresse à l'identification et l'évaluation des impacts et des externalités aussi bien directs qu'induits. Notons qu'il est important de bien distinguer les coûts et avantages directs des coûts et avantages induits par la stratégie RSE. Parmi les coûts directs, on peut trouver les coûts en capital (nouveaux équipements, réhabilitation des sites, etc.), les coûts d'opérations (formation des collaborateurs, recrutement, etc.) et les coûts de transaction notamment les coûts d'échange d'information ou les coûts légaux. Les avantages directs peuvent concerner la baisse du nombre d'accidents, la réduction des pertes économiques, les gains de productivité et motivation des salariés, etc. Les coûts induits sont souvent liés à la substitution de matériaux

utilisés ou à la substitution de procédés utilisés. Enfin, les bénéfices induits concernent ceux liés à l'image, à l'innovation, à la confiance des parties prenantes, etc.

Le troisième axe se concentre sur l'analyse financière usuelle des projets. Le dernier axe quant à lui concerne l'analyse économique et le calcul des critères de rentabilité socio-économique. Autrement dit, les conversions des prix marché en prix fictifs, la correction des externalités notamment les aspects liés à l'environnement, les corrections fiscales, les distorsions salariales et tout autre aspect non tangible doit être traité dans ce dernier axe.

Certains externalités, malgré la facilité de leur identification, s'avèrent complexes dans leurs évaluations monétaires et économiques. Il existe toutefois différentes méthodes<sup>8</sup> servant à la monétarisation de ces externalités, nous en citerons quelques-unes sans les détailler dans la mesure où ce travail se limitera aux deux premiers axes de la démarche. En effet, trois grandes catégories de méthodes de monétarisation coexistent : les méthodes de préférences révélées, les méthodes de préférences déclarées et les transferts de bénéfices. Dans la première catégorie, il y a la méthode des prix hédonistes, la méthode des coûts de trajet, la méthode des comportements de prévention et coûts évités et enfin la méthode des coûts de maladie et des pertes de production. La seconde catégorie de méthodes comprend la méthode d'évaluation contingente et l'analyse conjointe. Finalement, la dernière catégorie de méthode peut être abordée de trois façons distinctes : le transfert de moyenne d'avantages, le transfert de valeurs ajustées ou le transfert de fonctions d'avantages.

Concrètement, le travail effectué consiste à bien cerner la stratégie RSE de l'opérateur minier. Cette phase initiale permet de mieux connaître la démarche mise en place et a pour intérêt de délimiter les contours de l'analyse. Ensuite, nous détaillerons les différents impacts et conséquences de cette stratégie. Tous les avantages et coûts aussi bien directs qu'induits doivent être pris en compte dans cette partie. Finalement, les impacts recensés feront l'objet d'une classification par typologie.

Après avoir contextualisé et décortiqué la stratégie<sup>9</sup> RSE de l'opérateur minier sur la base d'une étude documentaire approfondie basée sur les rapports RSE, les discours du management, les communiqués de presse du groupe ainsi que le site web de l'entreprise, nous avons établi un guide d'entretien semi directif personnalisé dans le but d'identifier l'ensemble des avantages et des coûts directs et induits par la stratégie RSE mise en place.

Nous avons ensuite conduit trois entretiens d'une heure chacun, que nous avons enregistré, avec le directeur RSE « chargé des activités sociales et sociétales », le responsable contrôle de gestion RH et RSE et le QSE groupe. La retranscription de chaque entretien a duré une heure pour chaque 15 minutes enregistrées.

Enfin, l'exploitation des retranscriptions s'est concentrée sur le recensement et la classification des coûts et avantages de l'ensemble des actions menées dans le cadre de la stratégie RSE du groupe.

---

<sup>8</sup> Cf. Annexe A

<sup>9</sup> Cf. Partie 3.1 Spécificités de la stratégie socialement responsable mise en place par l'opérateur minier. p.6

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous l'ensemble des axes traités et des actions menées par le groupe :

**Tableau 2 : Examen détaillé de la stratégie RSE de l'opérateur minier**

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action
<b>1. Respect des droits fondamentaux des salariés et ceux des sous-traitants</b>	Rémunération et conditions de travail
	Cadre favorisant la cohésion sociale et l'esprit d'appartenance
	Gestion des carrières
	Partenariat avec des sous-traitants RSE
<b>2. Amélioration de la performance en matière de santé et sécurité au travail</b>	Généralisation de la certification OHSAS 18001 pour l'ensemble des activités au Maroc et à l'international
	Organisation des séances de sensibilisation et de formation sur l'hygiène, la santé et la sécurité au travail à tout le personnel (les sous-traitants compris)
	Mise en œuvre des procédures pour assurer la surveillance régulière de la santé des salariés et le contrôle régulier des risques auxquels ils sont exposés
<b>3. Contribution au développement socio-économique des régions d'activité</b>	Mise en place d'actions visant la contribution au développement économique des régions
	Création de partenariats (ONG, pouvoirs publics, etc.) pour la mise en place d'une stratégie intégrée de développement local inclusif et durable axés sur le bien-être des communautés riveraines (54% du budget alloué), la réussite scolaire (43% du budget alloué), l'offre de nouvelles chances (2% du budget alloué) et l'entrepreneuriat (1% du budget alloué)
<b>4. Mise en place de stratégies visant la réduction des impacts des activités du groupe sur les émissions de gaz à effet de serre</b>	Mise en œuvre de plans d'actions pour réduire l'empreinte carbone du groupe
	Préférence des procédés, installations et équipements moins énergivores et à faible émission de gaz à effet de serre
<b>5. Amélioration de la performance environnementale et contribution à la conservation de la biodiversité</b>	Réalisation d'études d'impact sur l'environnement pour l'ensemble des projets, depuis le stade de l'exploration jusqu'à la fermeture
	Généralisation de la certification ISO 14001 pour l'ensemble des activités au Maroc et à l'international
	Traitement et recyclage des eaux usées : minimisation de l'apport d'eau fraîche (38% eau souterraines et 20% eaux de surface) en maximisant le % d'eau recyclée (42%).
	Végétalisation des sites et adoption d'un système de goutte à goutte

	<p>Efficacité énergétique : Introduction de nouvelles sources d'énergie dans les exploitations du groupe : 63% de la consommation électrique du groupe provient d'énergie propre (la consommation spécifique KWH/Tonnage est en baisse continue)</p>
	<p>Imperméabilisation des digues et bassins</p>
	<p>Mise en place d'une « Commission Climat » chargée de définir les orientations pour la mise en œuvre de la stratégie climat, valider les plans d'actions annuels et évaluer les réalisations.</p>
<p><b>6. Utilisation, réutilisation, recyclage et élimination responsable des déchets</b></p>	<p>Promotion des projets de R&amp;D</p>
	<p>Valorisation des effluents des oxydes de zinc et de cobalt: projet sulfate de sodium</p>
	<p>Procédures de mesure du potentiel polluant des produits miniers et lancement de plusieurs projets de recyclage de l'eau et de traitement des rejets miniers au profit des exploitations.</p>
	<p>Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (projet D3E) à travers la formation de jeunes déscolarisés au démantèlement des déchets électroniques et évitement de pollution additionnelle</p>
<p><b>7. Mise en œuvre des stratégies de gestion des risques fondées sur des données valables et des principes scientifiques objectifs</b></p>	<p>Consultation des parties intéressées, dans le cadre de l'identification, l'évaluation et la gestion des impacts sociaux, sanitaires, sécuritaires, environnementaux et économiques liés aux activités du groupe</p>
	<p>Examen et mise à jour régulière des systèmes de gestion des risques</p>
	<p>Elaboration, maintien et test des procédures d'intervention d'urgence efficaces en collaboration avec les pouvoirs publics</p>
<p><b>8. Intégration des principes de développement durable au processus décisionnel de gestion des activités du groupe</b></p>	<p>Mise en œuvre des pratiques exemplaires et innovation pour améliorer la performance sociale, environnementale et économique des activités du groupe</p>
	<p>Pourvoi de formations en matière de développement durable à tous les niveaux de l'organisation</p>
	<p>Incitation des partenaires fournisseurs et sous-traitants à adopter des principes et des pratiques comparables à celle du groupe précisés dans le "Code de déontologie des achats"</p>
	<p>Engagement dans une vision de gouvernance responsable à travers la mise en place de documents fondateurs communs qui ont permis de mutualiser les valeurs du groupe, partagées dans plus de 11 pays</p>
	<p>Communication en interne et en externe des performances en matière de développement durable</p>
<p><b>9. Amélioration durable du niveau de qualité</b></p>	<p>Généralisation de la certification ISO 9001 pour l'ensemble des activités</p>

<b>des produits et services conformément aux besoins et attentes des clients</b>	Généralisation des enquêtes de satisfactions clients
<b>10. Mise en œuvre des dispositions d'engagement, de communication et de production de rapport indépendants efficaces et transparents</b>	Evaluation, par le recours à des tierces parties, des engagements de Développement Durable selon les standards nationaux et internationaux
	Communication en interne et en externe des performances en matière de développement durable

Source : établi par l'auteur, d'après la charte de développement durable du groupe

### **3- RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES**

Après une étude approfondie des actions menées par l'opérateur minier dans le cadre de sa stratégie de développement durable et de responsabilité sociale, et une série d'entretiens semi-directifs, il en ressort les bénéfices et coûts détaillés dans les tableaux ci-dessous. Il est à noter que ces avantages et coûts sont présentés en fonction des actions menées.

3-1 Avantages et coûts des actions liées aux ressources humaines et à la santé et sécurité au travail

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action	Bénéfices de l'action menée	Coûts nécessaires pour l'action menée
<p><b>1. Respect des droits fondamentaux des salariés et ceux des sous-traitants</b></p>	Rémunération et conditions de travail ( <b>sécurité</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidélisation du personnel</li> <li>- Gain de productivité et motivation des salariés</li> <li>- <b>Cohésion</b></li> <li>- <b>Réputation et image du groupe</b></li> <li>- <b>Réduction du risque légal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital (amélioration des procédés)</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- <b>Coûts des ressources humaines<sup>10</sup>.</b></li> </ul>
	Formation		
	Interdiction du travail des enfants ( <b>CIN obligatoire</b> )		
	Droit syndical		
	Cadre favorisant la cohésion sociale et l'esprit d'appartenance		
	Gestion des carrières		
	Partenariat avec des sous-traitants RSE <b>Diversité du genre, des nationalités et des personnes en situation d'handicap</b>		
<p><b>2. Amélioration de la performance en matière de santé et sécurité au travail</b></p>	Généralisation de la certification OHSAS 18001 pour l'ensemble des activités au Maroc et à l'international	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du nombre des arrêts de travail</li> <li>- Réduction du nombre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- <b>Coûts des ressources humaines. Partie</b></li> </ul>

<sup>10</sup> Le groupe a créé un département environnement, certification et label qui emploie 3 personnes. De plus, il existe un responsable QSE groupe et un QSE par site (au nombre d'environ 10). A prévoir dans ce volet, les coûts de leur formation et de leurs équipes.

	<b>(pas encore l'intégralité des sites)</b>	d'accidents de travail - Réduction des dommages à la santé - Bénéfices liés à la baisse des primes d'assurances <b>- Réduction de l'absentéisme</b>	<b>QSE, RH, juridique impliquée dans ces processus.</b>
	Organisation des séances de sensibilisation et de formation sur l'hygiène, la santé et la sécurité au travail à tout le personnel (les sous-traitants compris)		
	Mise en œuvre des procédures pour assurer la surveillance régulière de la santé des salariés et le contrôle régulier des risques auxquels ils sont exposés		

### 3-2 Avantages et coûts des actions liées au développement socio-économique des régions d'activités

<b>Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable</b>	<b>Détails de l'action</b>	<b>Bénéfices de l'action menée</b>	<b>Coûts nécessaires pour l'action menée</b>
<b>3. Contribution au développement socio-économique des</b>	Mise en place d'actions visant la contribution au développement économique des régions	- Bénéfices liés à l'image - Confiance des parties prenantes	- Coûts en capital - Coûts d'opérations <b>- Coûts des</b>

<b>régions d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de partenariats (ONG, pouvoirs publics, etc.) pour la mise en place d'une stratégie intégrée de développement local inclusif et durable axés sur le bien-être des communautés riveraines (54% du budget alloué), la réussite scolaire (43% du budget alloué), l'offre de nouvelles chances (2% du budget alloué) et l'entrepreneuriat (1% du budget alloué)</li> <li>- Mise en place d'un programme de solidarité<sup>11</sup> pour gérer l'activité sociétale du groupe</li> <li>- <b>Création d'emplois et réduction des disparités sociales en :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>i. Favorisant un usage durable des ressources ;</b></li> <li><b>ii. Renforçant la confiance mutuelle envers les populations locales avec leur participation aux programmes de développement ;</b></li> <li><b>iii. Soutenant les initiatives visant le patrimoine naturel, culturel, architectural et historique des zones rurales.</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hausse du nombre des demandes de recrutement à l'international et facilitation de l'obtention des autorisations à l'étranger</b></li> <li>- Evitement des grèves des riverains qui peuvent entraver le bon déroulement de l'activité</li> <li>- <b>Limitation des problèmes sociaux à travers la structuration de l'activité sociétale du groupe.</b></li> </ul>	<b>ressources humaines dédiés au déploiement de la stratégie de solidarité du groupe</b>
---------------------------	--	--	--

<sup>11</sup> Le programme de solidarité a été créé dans le but de répondre aux deux principaux besoins recensés :

1. **Besoin organisationnel** pour le groupe afin de renforcer la proximité et la visibilité. C'est dans ce sens qu'il y a un QSE par site dont les missions concernent la santé, la sécurité, la qualité et l'environnement, mais aussi un AGENT SOCIÉTAL par site qui se charge de décliner la stratégie sociétale du groupe auprès des riverains.
2. **Besoins pour les populations locales** souvent dans des zones reculées et pour qui la mine se substitue à l'état.
  - i. Des efforts considérables ont été déployés en termes d'investissement en infrastructure et eau potable (surtout en 2011, année de sécheresse) et en termes d'amélioration des conditions de vie des riverains.
  - ii. Responsabilisation des autres acteurs (collectivités locales, société civile et tous les départements gouvernementaux pour une meilleure communication avec les riverains. D'ailleurs les premiers projets lancés (colonies de vacances pour les enfants des riverains, investissement en eau potable en 2011/2012, etc.) ont été financés à hauteur de 100% par le groupe, ensuite à hauteur de 50% (50% par les autorités locales, INDH, autres initiatives ou autres départements gouvernementaux). A partir de 2016, l'opérateur minier contribue à hauteur du tiers du budget.



**3-2.1 Avantages et coûts des actions liées aux stratégies visant la réduction des impacts des activités du groupe sur les émissions de gaz à effet de serre**

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action	Bénéfices de l'action menée	Coûts nécessaires pour l'action menée
<p><b>4. Mise en place de stratégies visant la réduction des impacts des activités du groupe sur les émissions de gaz à effet de serre</b></p>	<p>Mise en œuvre de plans d'actions pour réduire l'empreinte carbone du groupe, notamment à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisation de l'énergie verte</li> <li>- l'optimisation et l'amélioration des différents processus et leur mise en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lutte contre l'émanation de poussières et limitation des émanations de gaz</li> <li>- <b>Réduction des risques liés à la santé et l'environnement</b></li> <li>- <b>Préservation de l'environnement</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- <b>Coûts associés à la substitution des procédés utilisés</b></li> </ul>
	<p>Préférence des procédés, installations et équipements moins énergivores et à faible émission de gaz à effet de serre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'économies des ressources naturelles</li> <li>- <b>Amélioration de la qualité de vie des riverains à travers l'amélioration de l'environnement</b></li> <li>- <b>Amélioration des conditions de travail</b></li> </ul>	

### 3-2.2 Avantages et coûts des actions liées à l'amélioration de la performance environnementale et à la contribution à la conservation de la biodiversité

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action	Bénéfices de l'action menée	Coûts nécessaires pour l'action menée
<b>5. Amélioration de la performance environnementale et contribution à la conservation de la biodiversité</b>	Réalisation d'études d'impact sur l'environnement pour l'ensemble des projets, depuis le stade de l'exploration jusqu'à la fermeture.	- Réduction des externalités environnementales à savoir la pollution et la dégradation des sites naturels <b>- Gains en termes d'image<sup>12</sup></b>	- Coûts en capital - Coûts d'opérations - Coûts associés à la substitution de matériaux utilisés - Coûts associés à la substitution de procédés utilisés
	Généralisation de la certification ISO 14001 pour l'ensemble <sup>13</sup> des activités au Maroc et à l'international.		
	Traitement et recyclage des eaux usées : minimisation de l'apport d'eau fraîche (38% eau souterraines et 20% eaux de surface) en maximisant le % d'eau recyclée (42%).	- Protection des ressources en eau - Réduction de la consommation d'eau	
	Végétalisation des sites et adoption d'un système de goutte à goutte		

<sup>12</sup> Les riverains peuvent interdire la mise en place d'une mine s'ils savent que le site sera polluant ou s'il va utiliser leurs terres. D'autant plus que les autorisations pour les mines ne sont délivrées que s'il y a l'accord des riverains.

<sup>13</sup> Actuellement, seulement les anciennes mines sont certifiées puisque les nouveaux projets doivent exister au moins 3 ans pour aspirer à une certification

	<p>Efficacité énergétique : Introduction de nouvelles sources d'énergie dans les exploitations du groupe : 63% de la consommation électrique du groupe provient d'énergie propre (la consommation spécifique KWH/Tonnage Traité est descendue sous la barre des 74, alors qu'il était supérieur à 77 en 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'économies de consommation d'énergie</li> <li>- Réduction des pertes économiques</li> </ul>	
	<p>Imperméabilisation des digues et bassins</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitement des pertes par infiltration et des risques de pollution des écoulements souterrains.</li> <li>- Bénéfices liés à la réduction des pertes de matières premières et du gaspillage par inadvertance.</li> <li>- <b>Protection des sols.</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une « Commission Climat » chargée de définir les orientations pour la mise en œuvre de la stratégie climat, valider les plans d'actions annuels et évaluer les réalisations.</li> <li>- Promotion de l'innovation et des meilleures techniques et technologies en faveur du climat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution aux efforts d'adaptation aux changements climatiques au niveau des zones avoisinant les sites miniers.</li> </ul>	

**3-2.3 Avantages et coûts des actions liées à l'utilisation, la réutilisation, le recyclage et l'élimination responsable des déchets**

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action	Bénéfices de l'action menée	Coûts nécessaires pour l'action menée
<p align="center"><b>6. Utilisation, réutilisation, recyclage et élimination responsable des déchets</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion des projets de R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation d'une contrainte environnementale en produit à forte valeur ajoutée et contribution à la protection de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- Coûts de transactions</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des effluents des oxydes de zinc et de cobalt: projet sulfate de sodium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du risque environnemental suite à la transformation des effluents stockés dans les bassins d'évaporation (éliminés) en sulfate de Sodium (fabrication de lessive) et en eau distillée (réinjection dans l'usine)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures de mesure du potentiel polluant des produits miniers ;</li> <li>- Lancement de plusieurs projets de recyclage de l'eau et de traitement des rejets <sup>14</sup>miniers au profit des exploitations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de la consommation d'eau fraîche<sup>15</sup></li> <li>- Contribution à la préservation de l'environnement à travers le traitement des rejets miniers</li> <li>- Amélioration de l'exploitation</li> </ul>	

<sup>14</sup> Les principaux procédés d'une mine concernent le traitement du tout-venant puis l'empilement des déchets en digue. L'entreprise ré-exploite ces déchets grâce à la R&D pour une meilleure extraction des minerais (meilleure exploitation)

	<p><b>Projet sociétal à dimension environnementale<sup>16</sup></b> : Valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (projet D3E) à travers la formation de jeunes déscolarisés au démantèlement des déchets électroniques et évitement de pollution additionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insertion de jeunes déscolarisés en situation précaire en les formant en maintenance informatique et en les accompagnant</li> <li>- Equipement des écoles du monde rural d'ordinateurs recyclés</li> <li>- Profiter du gisement non encore exploité et dont la fin de vie est en général l'enfouissement : Les cartes électroniques contenues dans les équipements informatiques qui sont riches en métaux précieux, ferreux et non ferreux.</li> </ul>	
--	---	--	--

### 3-2.4 Avantages et coûts des actions liées à la gestion des risques et à l'intégration des principes de développement durable au processus décisionnel de gestion des activités du groupe

Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable	Détails de l'action	Bénéfices de l'action menée	Coûts nécessaires pour l'action menée
---	---------------------	-----------------------------	---------------------------------------

<sup>15</sup> Une des mines du groupe tourne à 90% d'eau recyclée

<sup>16</sup> Projet en développement : Le groupe finance la collecte des ordinateurs (à travers l'Association Al Jisr) et la formation des jeunes (en collaboration avec le ministère de l'éducation et l'OFPPT).

<p><b>7. Mise en œuvre des stratégies de gestion des risques fondées sur des données valables et des principes scientifiques objectifs</b></p>	<p>Consultation des parties intéressées, dans le cadre de l'identification, l'évaluation et la gestion des impacts sociaux, sanitaires, sécuritaires, environnementaux et économiques liés aux activités du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévention et réduction des risques liés à l'activité minière</li> <li>- Réduction des arrêts de production</li> <li>- Amélioration de la qualité de production</li> <li>- <b>Intégration de l'ensemble des risques</b></li> <li>- <b>Amélioration de la performance</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- <b>Coûts des ressources humaines</b></li> </ul>
	<p>Examen et mise à jour régulière des systèmes de gestion des risques</p>		
	<p>Elaboration, maintien et test des procédures d'intervention d'urgence efficaces en collaboration avec les pouvoirs publics</p>		
<p><b>8. Intégration des principes de développement durable au processus décisionnel de gestion des activités du groupe</b></p>	<p>Mise en œuvre des pratiques exemplaires et innovation pour améliorer la performance sociale, environnementale et économique des activités du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices liés à l'image</li> <li>- Confiance des parties prenantes</li> <li>- Prévention de la corruption et des conflits d'intérêts ;</li> <li>- Promotion de l'égalité et de la concurrence saine ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> </ul>
	<p>Pourvoi de formations en matière de développement durable à tous les niveaux de l'organisation</p>		
	<p>Incitation des partenaires fournisseurs et sous-traitants à adopter des principes et des pratiques comparables à ceux du groupe précisés dans le "Code de déontologie des achats"</p>		
	<p>Engagement dans une vision de gouvernance responsable à travers la mise en place de documents fondateurs communs qui ont permis de mutualiser les valeurs du groupe, partagées dans plus de 11 pays.</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Intégration de la RSE dans les instances de gouvernance du groupe</b></li> <li>- Communication en interne et en externe des performances en matière de développement durable</li> </ul>		
--	---	--	--

**3-2.5 Avantages et coûts des actions liées à l'amélioration durable du niveau de qualité des produits et services et à la transparence de la communication**

<b>Actions menées par le groupe selon leur charte de Développement Durable</b>	<b>Détails de l'action</b>	<b>Bénéfices de l'action menée</b>	<b>Coûts nécessaires pour l'action menée</b>
<b>9. Amélioration durable du niveau de qualité des produits et services conformément aux besoins et attentes des clients</b>	Généralisation de la certification ISO 9001 pour l'ensemble des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des arrêts de production et amélioration de la qualité de production</li> <li>- Confiance des parties prenantes (clients)</li> </ul>	- Coûts d'opérations
	Généralisation des enquêtes de satisfactions clients		
<b>10. Mise en œuvre des dispositions d'engagement, de communication et de production de rapport indépendants efficaces et transparents</b>	Evaluation, par le recours à des tierces parties, des engagements de Développement Durable selon les standards nationaux et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conquête de nouveaux marchés<sup>17</sup></li> <li>- Confiance des parties prenantes (salariés, fournisseurs, banques, Etat)</li> </ul>	- Coûts d'opérations

<sup>17</sup> La RSE est un levier de performance à l'international lors de l'installation de nouvelles mines.

Les démarches RSE déployées sont un benchmark pour les installations futures à l'international. Le management nous livre qu'en cas de nouvelles installations à l'étranger, les autorités demandent clairement quels seront les apports et avantages pour les populations locales.

	Communication en interne et en externe des performances en matière de développement durable		
--	---	--	--



En résumé, l'ensemble des actions menées par le groupe dans le cadre de sa stratégie RSE lui permettent de réaliser plusieurs bénéfices directs et induits moyennant certains coûts. Les tableaux ci-dessous synthétisent l'ensemble de ces avantages et coûts.

**Tableau 3 : Résumé de l'ensemble des bénéfices– directs et induits- de la stratégie RSE de l'opérateur minier**

Axe concerné	Bénéfices directs	Bénéfices induits
<b>collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidélisation du personnel</li> <li>- Gain de productivité et motivation des salariés</li> <li>- Cohésion</li> <li>- Réduction du nombre des arrêts de travail</li> <li>- Réduction du nombre d'accidents de travail</li> <li>- Réduction des dommages à la santé</li> <li>- Réduction de l'absentéisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation et image du groupe</li> <li>- Réduction du risque légal</li> <li>- Bénéfices liés à la baisse des primes d'assurances</li> </ul>
<b>Riverains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitement des grèves des riverains qui peuvent entraver le bon déroulement de l'activité</li> <li>- Insertion de jeunes déscolarisés (population riveraine) en situation précaire en les formant en maintenance informatique et en les accompagnants</li> <li>- Equipement des écoles du monde rural d'ordinateurs recyclés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitation des problèmes sociaux</li> <li>- Bénéfices liés à l'image</li> <li>- Confiance des parties prenantes</li> <li>- Hausse du nombre des demandes de recrutement à l'international et facilitation de l'obtention des autorisations à l'étranger</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des externalités environnementales à savoir la pollution et de dégradation des sites naturels</li> <li>- Lutte contre l'émanation de poussières et limitation des émanations de gaz</li> <li>- Réduction des risques liés à la santé et l'environnement</li> <li>- Amélioration des conditions de travail</li> <li>- Protection des ressources en eau</li> <li>- Protection des sols</li> <li>- Evitement des risques de pollution des écoulements souterrains.</li> <li>- Contribution aux efforts d'adaptation aux changements climatiques au niveau des zones avoisinant les sites miniers.</li> <li>- Transformation d'une contrainte environnementale en produit à forte valeur ajoutée (recyclage ordinateurs usés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gains en termes d'image</li> <li>- Réalisation d'économies des ressources naturelles</li> <li>- Amélioration de la qualité de vie des riverains et des collaborateurs à travers l'amélioration de l'environnement</li> <li>- Réduction de la consommation d'eau fraîche à travers le recyclage</li> <li>- Réalisation d'économies de consommation d'énergie</li> <li>- Réduction des pertes économiques</li> <li>- Evitement des pertes par infiltration</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du risque environnemental suite à la transformation des effluents stockés dans les bassins d'évaporation (éliminés) en sulfate de Sodium (fabrication de lessive) et en eau distillée (réinjection dans l'usine)</li> <li>- Contribution à la préservation de l'environnement à travers le traitement des rejets miniers (digues)</li> <li>- Innovation : Profiter du gisement non encore exploité- les cartes électroniques contenues dans les équipements informatiques qui sont riches en métaux précieux, ferreux et non ferreux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices liés à la réduction des pertes de matières premières et du gaspillage par inadvertance.</li> <li>- Amélioration de l'exploitation</li> </ul>
<b>Gestion des risques &amp; Ancrage des notions de RSE et de DD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévention et réduction des risques liés à l'activité minière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des arrêts de production</li> <li>- Amélioration de la qualité de production</li> <li>- Amélioration de la performance</li> <li>- Bénéfices liés à l'image</li> <li>- Confiance des parties prenantes</li> <li>- Prévention de la corruption et des conflits d'intérêts ;</li> <li>- Promotion de l'égalité et de la concurrence saine ;</li> </ul>
<b>Exploitation et qualité</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des arrêts de production et amélioration de la qualité de production</li> <li>- Confiance des parties prenantes (clients)</li> </ul>
<b>Communication et transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conquête de nouveaux marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance des parties prenantes (salariés, fournisseurs, banques, Etat)</li> </ul>

**Tableau 4 : Synthèse de l'ensemble des coûts– directs et induits- de la stratégie RSE de l'opérateur minier**

<b>Axe concerné</b>	<b>Coûts directs</b>	<b>Coûts induits</b>
<b>collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital (amélioration des procédés)</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- Coûts des RH. Partie QSE, RH, juridique impliquée dans ces processus.</li> </ul>	
<b>Riverains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- Coûts des RH dédiés au déploiement</li> </ul>	

	de la stratégie de solidarité du groupe	
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- Coûts de transactions</li> </ul>	- Coûts associés à la substitution des procédés et matériaux utilisés
<b>Gestion des risques &amp; Ancrage RSE et DD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital</li> <li>- Coûts d'opérations</li> <li>- Coûts des ressources humaines</li> </ul>	
<b>Exploitation et qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts d'opérations</li> </ul>	
<b>Communication et transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts d'opérations</li> </ul>	

Après l'étape de recensement et de classification des bénéfices et des coûts selon leur aspect direct ou induit, l'étape suivante va consister à en proposer une typologie (Glicor-Cimpoeru et Partenie Munteanu, 2015) telle que détaillée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Typologie des bénéfices et des coûts – directs et induits- de la stratégie RSE de l'opérateur minier**

<b>Typologie des avantages</b>	<b>Avantages recensés (directs et indirects)</b>
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitement des pénalités en réduisant le risque légal et environnemental ;</li> <li>- Baisse des primes d'assurance ;</li> <li>- Accès au capital ;</li> <li>- Bénéfices liés à la réduction des pertes de matières premières et du gaspillage par inadvertance</li> </ul>
<b>Economique (ou effet marché)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitement des grèves des riverains qui peuvent entraver le bon déroulement de l'activité et limitation des problèmes sociaux ;</li> <li>- Hausse du nombre des demandes de recrutement à l'international et facilitation de l'obtention des autorisations à l'étranger ;</li> <li>- Conquête de nouveaux marchés ;</li> <li>- Loyauté et confiance des clients ;</li> <li>- Amélioration de la qualité de la production et de la performance ;</li> <li>- Prévention et réduction des risques liés à l'activité minière ;</li> <li>- Prévention de la corruption et des conflits d'intérêts ;</li> <li>- Promotion de l'égalité et de la concurrence saine ;</li> <li>- Transformation d'une contrainte environnementale en produit à forte valeur ajoutée (recyclage ordinateurs usés) ;</li> <li>- Réduction du risque environnemental suite à la transformation des effluents stockés dans les bassins d'évaporation (éliminés) en sulfate de Sodium (fabrication de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>lessive) et en eau distillée (réinjection dans l'usine) ;</li> <li>- Protection des ressources en eau ;</li> <li>- Protection des sols ;</li> <li>- Contribution à la préservation de l'environnement à travers le traitement des rejets miniers (digues) ;</li> </ul>
<b>Opérationnel (ou effet processus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain de productivité ;</li> <li>- Réalisation d'économies des ressources naturelles (eau, énergie, etc.) ;</li> <li>- Evitement des risques de pollution des écoulements souterrains.</li> <li>- Réduction du nombre des arrêts de travail ;</li> <li>- Réduction du nombre d'accidents de travail ;</li> <li>- Réduction des dommages à la santé ;</li> <li>- Réduction de l'absentéisme ;</li> <li>- Réduction des arrêts de production ;</li> <li>- Réduction des pertes économiques</li> </ul>
<b>Organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation des salariés ;</li> <li>- Fidélisation du personnel ;</li> <li>- Innovation : Profiter du gisement non encore exploité- les cartes électroniques contenues dans les équipements informatiques qui sont riches en métaux précieux, ferreux et non ferreux ;</li> </ul>
<b>Perception publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation et image du groupe ;</li> <li>- Confiance des parties prenantes (salariés, fournisseurs, banques, Etat, clients, riverains, etc.)</li> </ul>
<b>Typologie des coûts</b>	<b>Coûts recensés (directs et indirects)</b>
<b>Coûts ponctuels minimes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts d'amélioration des procédés pour les RH ;</li> <li>- Coûts des campagnes de sensibilisation au DD et de formations liées à l'hygiène et la sécurité ;</li> </ul>
<b>Coûts ponctuels lourds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts en capital liés aux investissements pour l'efficacité énergétique et le recyclage de l'eau ;</li> <li>- Coûts des projets pour le recyclage des déchets et la préservation de l'environnement ;</li> </ul>
<b>Coûts permanents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts des ressources humaines dédiées à la stratégie RSE ;</li> <li>- Coûts d'opérations et des RH liés à aux projets dédiés aux riverains ;</li> <li>- Coûts associés à la substitution des procédés et matériaux utilisés ;</li> <li>- Coûts d'opérations dédiés à l'amélioration de l'exploitation et la qualité ;</li> <li>- Coûts d'opérations dédiés à la communication sur les réalisations ;</li> </ul>

Source : Tableau établi par l'auteure selon la typologie proposée par Schaltegger et Synnestvedt (2002) In Glicor-Cimpoeru et Partenie Munteanu (2015)

## CONCLUSION

Dans cette communication, l'auteure s'est intéressée à la stratégie RSE d'un opérateur minier coté à la bourse de Casablanca pour en déduire l'ensemble des coûts occasionnés et avantages tirés dans le but d'en proposer une typologie. Autrement dit, ce travail avait un double objectif. Le premier concerne l'élargissement du champ de connaissance relatif aux effets de la RSE sur la performance globale de l'entreprise en termes de coûts et avantages occasionnés par les stratégies mises en place. Le second objectif concerne l'identification de l'ensemble de ces coûts et avantages et la proposition d'une typologie.

Etant donné que la littérature et les études empiriques traitant la problématique du lien performance sociale- performance financière n'aboutissent pas à un consensus clair, nous nous positionnons du côté des partisans de la théorie des parties prenantes et nous nous donnons pour mission de vérifier la seule hypothèse de l'interaction positive entre performance sociale et performance financière. Pour ce faire, nous avons entamé la partie qualitative d'une analyse coûts-avantages.

À l'issue de cette étude qualitative, nous avons pu identifier et classer l'ensemble des coûts et des bénéfices directs et induits par la stratégie RSE mise en place par l'entreprise. L'étape suivante à vocation quantitative<sup>18</sup>, qui fera l'objet d'une communication ultérieure, va consister à réaliser une analyse financière usuelle intégrant l'ensemble des projets mis en place dans le cadre de la stratégie RSE du groupe. La dernière étape, la plus cruciale, consistera à monétariser l'ensemble des bénéfices et des coûts non tangibles. A partir de ces deux étapes, nous pourrions déduire une valeur nette économique de l'ensemble de la stratégie mise en place et par conséquent apprécier l'effet de la RSE sur la performance financière de l'entreprise.

Malgré l'incomplétude de l'analyse, ce travail présente plusieurs intérêts. Le premier intérêt concerne l'aspect théorique qui vise l'enrichissement des théories relatives à la RSE et à l'analyse socio-économique des stratégies incluant des composantes environnementales et sociales, à travers une revue des différents documents réalisés dans ce sens, notamment ceux relatifs à l'analyse coûts – avantages.

S'agissant de l'intérêt empirique, nous pensons que la nouveauté méthodologique proposée pour ce type de problématiques pourra réorienter le débat concernant l'isolement de l'effet RSE et par voie de conséquence sur le lien entre les deux performances sociale et financière de l'entreprise.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbott, W.F., Monsen, R.J. (1979), "On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement", in: *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 501.

---

<sup>18</sup> Cette étape, en cours de réalisation, est tributaire des données chiffrées à obtenir auprès du management du groupe objet de l'étude.

- Allouche, J., et Laroche, P. (2005), "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature." Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM.
- Barnett, M. L., Salomon, R.-M. (2006). "Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance". *Strategic Management Journal*, 27, p. 1101-1156.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, p. 99-120.
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. & Jones T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 42(3), p. 488-506.
- Bird R., Hall A., Momente F., Reggiani F.(2007). "What corporate social responsibility activities are valued by the market?" *Journal of Business Ethics*, 76, p. 189-206.
- Bowen, H.(1953), "Social responsibilities of the businessman". New York, Harper.
- Commission européenne (2011), Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, "Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014".
- CGPME & Commission européenne (2011), "Guide de bonnes pratiques pour les PME: la responsabilité sociétale des entreprises, une opportunité à saisir pour les PME".
- Derwall et al. (2005), "The Eco-Efficiency Premium Puzzle". *Financial Analysts Journal*.
- Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review*, 24,p. 237–241.
- El Malki, T. (2010), "Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : Analyse empirique dans le cas du Maroc". Thèse de doctorat.
- Evan, W., Freeman, R.E. (1988), "Ethical theory and business", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Freeman, R.E. (1984), "Strategic Management: A stakeholder approach", Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1988), "Corporate strategy and the search for ethics", Prentice Hall.
- Friedman, M. (1962). "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*.
- Frooman, J. (1997). "Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies". *Business and Society*, 36, p. 221–249.
- Glicor-Cimpoeru, C. et Partenie Munteanu, V. (2015). « CSR benefits and costs in a strategic approach ».
- Griffin J.J., Mahon J.-F. (1997). "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty five years of incomparable research". *Business and Society*, 36, p. 5-31.

- Hamilton J.T. (1995). "Pollution as news: Media and stock market reactions to the toxics release inventory data". *Environmental Economics and Management*, 28, p. 98-113.
- Johnson, H. (2003), "Does it pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance", *Business Horizons*, p. 34-40.
- Jones, T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24,p. 206-221.
- Manescu, C. (2011). "Stock returns in relation to environmental, social and governance performance: Mispricing or compensation for risk? Sustainable Development", 19, p. 95-118.
- Marcellis-Warin, N., Peignier, I. Desgagné, B.S.(2002). "Analyse économique du Risk Management Program (Section 112 du 'Clean Air Act')", rapport de projet.
- Margolis, J., Walsh J. (2003). "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48, p. 268-305.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), p. 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), p. 117-127.
- Nelling, E., Webb, E. (2006), "Corporate social responsibility and financial performance: The "Virtuous Circle" Revisited". Working paper, Drexel University and Federal Reserve Bank of Philadelphia
- Norme ISO 26000 (2010), Responsabilité sociétale.
- Orlitzky, M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization Studies*, 24, p. 403-441.
- Portney, P.R. (2008), "The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective", *Review of Environmental Economics and Policy*, 2, p. 261-275.
- Prest, Turvey, (1965), "Cost-Benefit Analysis: A survey", *The Economic Journal*.
- Preston, L.E. & O'Bannon D.P.(1997), "The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis", *Business and Society*, 36, p. 419-429.
- Renneboog, L., Horst J.T. & Zhang C.(2008), "Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior", *Journal of Banking and Finance*, 32(9), p. 1723-1742.
- Roman, R.M., Hayibor, S. & Agle, B.R. (1999), "The relationship between social and financial performance", *Business and Society*, 38, p. 109-125.
- Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal* 40(3), p. 534-559.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability :Literature Review and Research Options", *European Management Journal*, 23(1), p. 27-36.

- Savall, H., Coste, J.H. (1999), “Positionnement historique de la méthode de management socio-économique”, ISEOR.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2008), “Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique”, ISEOR.
- Schaltegger, S., Synnestvedt, T. (2002), « The link between Green and economic success : Environmental management as the crucial trigger between environmental and performance. *Journal of Environmental Management*, 65 (4), 339 – 346.
- Scholtens, B. (2008). “A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance”. *Ecological economics*, 68, p. 46-55.
- Van Beurden, P., Gössling, T. (2008). “The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance”. *Journal of Business Ethics*, 82, p. 407- 424.
- Waddock, S. (2000). “The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits”. *Business and Society Review*. Vol. 105, Issue 3, p. 323-345.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*”, Vol. 5, No. 2. p. 171-180.



## **Annexe A :**

### **1. Les méthodes de préférences révélées :**

Les méthodes des préférences révélées, également dites « fondées sur le marché » ou « mesures indirectes », ont toutes en commun de s'appuyer sur les comportements effectivement observés sur les marchés réels, et en particulier sur les achats qui y sont réalisés, pour estimer la valeur des impacts non marchands. Ces méthodes s'efforcent de quantifier l'impact laissé sur les marchés par les biens ou les nuisances de nature non marchande. Un certain nombre d'approches différentes ont été proposées pour atteindre cet objectif. Quatre principales méthodes peuvent être citées : *méthode des prix hédonistes*, méthodes des coûts de trajet, *comportements de prévention et coûts évités* et *les méthodes des coûts de la maladie et des pertes de production*.

### **2. Les méthodes de préférences déclarées :**

L'analyse coûts – bénéfices moderne présente une caractéristique consistant à étendre l'application des méthodes d'estimation de la valeur économique à d'autres éléments que ceux susceptibles d'être mesurés à l'aide de données tirées de marchés réels. C'est là un important développement puisque beaucoup de biens et de services générés par les projets, programmes et politiques publics sont de nature immatérielle et ne font pas l'objet de transactions sur ces marchés. Autrement dit, leurs variations qualitatives ou quantitatives ne peuvent être mesurées au moyen des données fournies par les mécanismes des marchés. Cela ne signifie pas qu'ils n'ont aucune valeur économique, mais simplement que celle-ci doit être déterminée en faisant appel à des méthodes plus complexes.

Les biens et services non marchands peuvent parfois faire l'objet de transactions implicites. Lorsque c'est le cas, les méthodes des préférences révélées peuvent permettre d'en déterminer la valeur, qui est incluse dans les prix observés. Divers coûts et bénéfices, telles que certaines catégories de valeurs attachées aux ressources environnementales, ne peuvent cependant être simplement estimés, en procédant ainsi.

De ce fait, les analyses coûts – avantages ont de plus en plus recours aux approches fondées sur les préférences déclarées. Ces approches s'appuient sur des enquêtes et obtiennent des informations sur les comportements que les individus envisagent d'adopter à l'avenir sur des marchés fictifs. Lorsque le bien considéré peut faire l'objet de transactions, un questionnaire conçu de façon adéquate permet de définir un marché hypothétique. Ce marché contingent décrit le bien lui-même, le contexte institutionnel dans quel il serait fourni, et quel en serait le mode de financement. Le marché est dit contingent parce qu'on construit un marché hypothétique au moyen de techniques de scénarii. Cette première technique est dite *méthode d'évaluation contingente*.

Il existe aussi *l'analyse conjointe* ou « la méthode des choix multi-attributs » qui sert à estimer les valeurs d'usage et de non-usage d'un avantage environnemental ou des services qu'il rend en se basant sur des choix et des situations virtuelles. En ce sens, elle est similaire à l'évaluation contingente.

Les deux méthodes diffèrent cependant dans la façon dont les questions sont posées et la manière dont la valeur de l'avantage (ou les services qu'il procure) est déduite des réponses. En effet, l'analyse conjointe déduit ces valeurs à partir

des arbitrages effectués par les personnes interviewées entre différentes caractéristiques de l'avantage ou du bien - être.

### **3. Transfert des avantages :**

Lorsque les données sont indisponibles, plus chères à produire, que le temps manque ou pour d'autres motifs politiques, il est envisageable de transposer des valeurs de données déjà disponibles dans d'autres études au nouveau contexte de l'évaluation. Cette approche est appelée "transfert d'avantages". On ne saurait attendre du transfert d'avantages des estimations précises, mais cette méthode peut contribuer à classer différentes options politiques de réduction des impacts environnementaux. Ce transfert d'avantages est généralement opéré en trois étapes :

- La compilation de la littérature existante sur le sujet en cours d'étude (activités de loisirs, santé humaine, pollution de l'air et de l'eau ... ) ;
- L'évaluation des études sélectionnées pour leur comparabilité (similarité des services environnementaux évalués, différence de revenu, d'instruction, d'âge et d'autres caractéristiques socio-économiques pouvant affecter l'évaluation) ;
- Le calcul des valeurs et leur transposition dans le nouveau contexte de l'évaluation.

Lorsqu'il y a plusieurs études originales disponibles, il est possible d'effectuer une analyse pour relier les valeurs obtenues à leurs différentes caractéristiques environnementales ou socio-économiques.