



FONDATION
**TROIS-RIVIÈRES
DURABLE**



Programme d'accompagnement en développement durable

**Amorcer une démarche de développement
durable : Résumé des étapes à suivre**



Table des matières

1. Amorcer une démarche de développement durable	1
1.1 Par où commencer?	1
1.2 Quelles sont les étapes à suivre?.....	1
1.3 Quels aspects doit-on intégrer dans la démarche?	2
1.4 L'engagement de la haute direction	3
1.5 Les différentes formes d'engagement	3
1.6 La mobilisation du personnel.....	5
2. Mission, vision et valeurs	7
2.1 La mission.....	7
2.2 La vision.....	8
2.3 Les valeurs.....	8
3. Bilan/diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise	9
4. Politique de développement durable en entreprise	10
4.1 Une politique en développement durable, c'est quoi?	10
4.2 Une politique en développement durable, ça sert à quoi?	10
4.3 Exemple de structure d'une politique de développement durable.....	11
5. Plan d'action identifiant les enjeux et les priorités	13
5.1 Quelles sont les étapes à suivre?.....	13
5.2 Les indicateurs	14
5.3 Exemples d'indicateurs par thèmes.....	14
5.4 Structure d'un plan d'action	15
5.5 Que doit-on retrouver dans un plan d'action?.....	16



6. Évaluation périodique des résultats obtenus	17
6.1 Tableau de bord	17
7. Consultation et implication des parties prenantes	181
7.1 Par où commencer?	181
7.2 Exemples de parties prenantes	192
7.3 Comment faire pour consulter d'avantage les parties prenantes?.....	192



Programme d'accompagnement en développement durable

1. Amorcer une démarche de développement durable

1.1 Par où commencer?

Une démarche de développement durable est un processus itératif d'amélioration continue.

Les organisations ont plus de chances de profiter de retombées positives du développement durable si elles s'y engagent entièrement en considérant leur démarche comme un processus d'amélioration continue.

L'adoption des engagements de l'entreprise en matière de développement durable ne peut être la responsabilité d'un seul individu. La mobilisation de la haute direction et de l'ensemble des employés est essentielle à la réussite de la démarche.

1.2 Quelles sont les étapes à suivre?

Dans une démarche de développement durable intégrée, le cycle de gestion inclut les étapes suivantes :

1. Volonté de l'entreprise à amorcer une démarche de développement durable ;
2. Réalisation d'un bilan/diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en matière de développement durable pour alimenter la réflexion ;
3. Réflexion menant à l'engagement de la direction au plus haut niveau ;
4. Officialisation de l'engagement envers le développement durable par l'adoption d'une politique de développement durable ;

5. Mise en place d'un plan d'action identifiant les enjeux et les priorités ;
6. Réalisation du plan d'action ;
7. Évaluation périodique des résultats obtenus grâce à des indicateurs de performance ;
8. Réévaluation des objectifs établis ;
9. Mise en place d'actions pour corriger les écarts par rapport aux objectifs établis ou pour la mise en place des correctifs requis.

1.3 Quels aspects doit-on intégrer dans la démarche?

Une démarche de développement durable complète intégrera les différents aspects présentés ci-dessous. Néanmoins, une entreprise peut choisir une approche comportant minimalement les deux premiers points tout en étant totalement en concordance avec la philosophie de gestion en développement durable. Il est important de se rappeler qu'il s'agit d'une démarche évolutive et qu'une entreprise peut choisir ultérieurement de procéder à une phase plus avancée de la démarche.

- ✓ **L'engagement de la haute direction ;**
 - ✓ **La mobilisation du personnel ;**
 - ✓ La collaboration avec les fournisseurs ;
- ✓ La responsabilisation des consommateurs ;
 - ✓ La contribution de la collectivité ;
- ✓ Le soutien des gouvernements et des actionnaires ou des investisseurs.



1.4 L'engagement de la haute direction

Le succès d'une démarche de développement durable passe avant tout par l'engagement réel et formel de la haute direction de l'entreprise.

Pour que la démarche ait un sens, la haute direction doit affirmer sa volonté de s'engager dans ce changement en adoptant une vision commune quant aux objectifs à atteindre et s'approprier cette nouvelle approche de gestion.

Pour être crédibles, les décisions prises par les dirigeants doivent être en cohérence avec ces engagements.

Ainsi, l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable doit se refléter dans ses actions au quotidien et doit être connu.

1.5 Les différentes formes d'engagement

L'engagement peut prendre différentes formes, de la plus informelle à la plus formalisée. Le choix d'une forme ou d'une autre dépend de la culture de l'organisation et de sa taille. La décision de formaliser ou non l'engagement revient à la direction. Toutefois, qu'il soit formel ou informel, l'engagement doit être fort et refléter la volonté de mobiliser les ressources afin d'apporter les changements qui s'imposent. Bien sûr, l'engagement formel doit être suivi de l'engagement réel de l'organisation.



La réflexion de la direction à son engagement dessert trois buts :

Réflexion

L'engagement permet aux dirigeants de l'entreprise de réfléchir sur l'orientation générale de la démarche de développement durable et sur ses objectifs sur le long terme.

Dès le départ, la direction doit formuler clairement sa volonté de s'engager dans une démarche de développement durable et de mobiliser toutes les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à son implantation au sein de l'entreprise.

Mobilisation

C'est à cette étape de l'engagement que les dirigeants décident de l'ampleur des changements qu'ils voudront apporter pour inclure la démarche développement durable dans les différentes sphères d'activités de l'entreprise. Ils doivent aussi déterminer les ressources qu'ils devront mobiliser pour y parvenir. Finalement, la haute direction devra définir les rôles et les responsabilités des ressources humaines mobilisés sur le court, moyen et long terme.

Communication

Afin de favoriser le changement de façon positive au sein de l'organisation, l'engagement réel des dirigeants doit être communiqué à tous les paliers. Cela est important, puisque les employés seront des porteurs de première ligne de la démarche.

Dans cette optique, il est judicieux que les employés en contact avec l'externe (fournisseurs, partenaires, clientèle) soient en mesure de formuler les grandes lignes de l'engagement de l'entreprise et répondre aux questions.

1.6 La mobilisation du personnel

Plusieurs mesures peuvent être mises en place par l'organisation afin de mobiliser les employés autour d'une démarche de développement durable :

- ✓ Communiquer la vision et l'engagement de la haute direction dans tous les départements de l'entreprise (approvisionnement, marketing, gestion des ressources humaines, etc.) et faire circuler l'information à chaque étape de la démarche ;
- ✓ Conscientiser et sensibiliser les employés aux répercussions sociales et environnementales de l'entreprise, notamment les effets liés aux tâches spécifiques qu'ils effectuent eux-mêmes quotidiennement ;
- ✓ Mettre en place un processus permettant de consulter les employés afin de recueillir leurs commentaires et suggestions à l'égard des actions et des changements annoncés dans le cadre de la démarche de même que des pistes d'amélioration potentielles ;
- ✓ Outiller et former les employés de façon continue afin qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre les meilleures pratiques possibles en développement durable au sein de l'entreprise.



Trucs et astuces



- ✓ Déterminer un ou des champions en développement durable au sein de l'organisation, des meneurs naturels déjà sensibilisés aux enjeux de développement durable et faire de ces champions des alliés.
- ✓ Déterminer les potentiels opposants dans l'organisation et leur assigner des mandats stimulants afin de les rallier à la démarche et de faire en sorte qu'ils ne perçoivent pas ces changements comme une perte d'avantages ou de responsabilités.
- ✓ Mettre en place des incitatifs pour améliorer la participation des employés à la démarche tels que l'installation d'une boîte à idées, reconnaissance pour les meilleures suggestions, ateliers de discussion et de sensibilisation, etc.
- ✓ Tenir les employés informés de l'avancement de la démarche : évaluer et diffuser les résultats, reconnaître et communiquer régulièrement les efforts d'amélioration de l'entreprise et des employés eux-mêmes, etc.
- ✓ Montrer l'exemple : ne pas se contenter de parler, il faut agir!



2. Mission, vision et valeurs

Il est primordial que l'entreprise établisse sa mission, sa vision et les principales valeurs auxquelles elle désire se rattacher. Ces éléments sont très importants, car ils représentent les trois piliers qui se trouvent à la base de toute planification et qui influenceront le futur de l'entreprise ainsi que les décisions qui seront prises.

Du point de vue **interne**, la mission, la vision et les valeurs permettent :

- ✓ D'établir une ligne de conduite ;
- ✓ De faciliter la prise de décision ;
- ✓ De favoriser la mobilisation et l'optimisation des ressources.

Du point de vue **externe**, elles permettent :

- ✓ De présenter le caractère unique de l'organisation ;
- ✓ D'augmenter sa crédibilité auprès des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.) ;
- ✓ De démontrer la présence d'une ligne directrice.

2.1 La mission

La mission constitue un bon moyen de diriger les efforts quotidiens dans une même direction. En général, l'énoncé de la mission est clair et durable en plus d'exprimer la raison d'être de l'entreprise. Comme la mission permet de bien comprendre la spécificité de l'entreprise, elle doit prioritairement être connue de tous les employés de l'organisation.

L'énoncé de mission doit :

- ✓ Déterminer ce que l'entreprise fait, en utilisant des verbes d'action. On précise les produits ou services offerts ;
- ✓ Préciser les segments de marché visés ;
- ✓ Souligner le caractère distinctif de l'entreprise.

2.2 La vision

La vision constitue la manière de voir le futur et clarifiera pour les dirigeants et les employés, la direction souhaitée pour l'entreprise. La vision devrait être courte et énoncée clairement. Contrairement à la mission, la vision n'a pas à être rendue publique par l'entreprise, mais il est important qu'elle soit diffusée à l'interne. Les propriétaires de l'entreprise ainsi que la haute direction en sont les porteurs.

L'énoncé de la vision doit :

- ✓ Préciser la direction, le but et le caractère unique d'une entreprise ;
- ✓ Donner un sens à ce que font les individus ;
- ✓ Présenter un défi à l'organisation et à ses membres que tous s'efforceront de relever.

2.3 Les valeurs

Les valeurs sont le résultat de l'histoire de l'entreprise et fondent son identité. Il est donc important de déterminer sur quelles valeurs est basée la réussite de l'entreprise et sur quelles valeurs construire le futur en tant qu'entreprise. Les valeurs sont définies par les dirigeants et sont communiquées et comprises par tous les employés. Pour ce faire, elles doivent être énoncées de façon claire et simple et ne laisser aucune place à l'interprétation.

L'énoncé des valeurs doit :

- ✓ Mentionner les convictions et les principes de l'entreprise ;
- ✓ Orienter les attitudes et les comportements, tant ceux des employés que ceux des dirigeants.



3. Bilan/diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise

Remplir un formulaire d'auto-évaluation permet de réaliser un bilan/diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en matière de développement durable. Les résultats obtenus permettront d'alimenter la réflexion menant à l'engagement de la haute direction. Il s'agit d'une des premières étapes de la démarche.

L'autoévaluation de ses pratiques d'affaires permet d'observer globalement comment celles-ci sont en lien avec le développement durable et aidera à prioriser les aspects les plus importants sur lesquels progresser.

Certaines pratiques en développement durable sont déjà mises en place au sein de l'organisation et il faudra en adapter d'autres afin de les rendre cohérentes avec les principes de développement durable. À la suite de l'identification des faiblesses de l'entreprise, il faudra également trouver de nouvelles solutions pour amener l'organisation plus loin dans sa démarche.

Bien que l'évaluation puisse être effectuée par une seule personne, il est souhaitable que plusieurs personnes de la direction se prêtent à l'exercice d'évaluer l'organisation. La mise en commun des perceptions permet d'amorcer une discussion à l'interne et ainsi de mieux cerner le niveau de maturité des pratiques de l'organisation par rapport aux enjeux.



4. Politique de développement durable en entreprise

4.1 Une politique en développement durable, c'est quoi?

C'est un document qui énonce de façon claire et concise les grands principes que l'entreprise s'engage à respecter sur les plans social, environnemental, économique et de la gouvernance.

La politique a avantage à être concise, car elle sera communiquée dans les différentes sphères d'activités de l'entreprise.

Il s'agit de l'aboutissement de la réflexion et de l'évaluation des enjeux préalablement effectuées par la haute direction de l'entreprise.

4.2 Une politique en développement durable, ça sert à quoi?

Par le biais d'une politique de développement durable, l'entreprise énonce clairement à toutes ses parties prenantes son engagement en matière de développement durable.

La mise en place d'une politique de développement durable n'est pas obligatoire pour les entreprises du Québec. On dénombre néanmoins de plus en plus d'entreprises qui décident de se doter d'une telle politique parce que celle-ci présente plusieurs avantages tant sur le plan économique qu'au niveau de l'acceptabilité sociale des projets.



4.3 Exemple de structure d'une politique de développement durable

L'exemple de politique de développement durable présentée ci-dessous s'inspire de la norme BNQ 9700-021/2011. Il n'est pas nécessaire de reproduire tous les éléments de ce modèle. Il s'agit plutôt d'un document informatif qui agit comme guide de travail.

1. Définitions

Cette section présente les définitions des principaux termes selon le sens entendu dans la présente politique, dont notamment la définition du développement durable de l'entreprise.

2. Principes directeurs

Cette section présente les principes encadrant la démarche en développement durable de l'entreprise. Ceux-ci peuvent provenir de la *Loi sur le Développement durable du Gouvernement du Québec* (16 principes) ou de la *Politique de développement durable de la Ville de Trois-Rivières*, par exemple. L'organisation peut suivre tous les principes ou encore prioriser ceux qui s'appliquent davantage à l'entreprise.

3. Champs d'application

Cette section précise la portée de la politique, tant en ce qui a trait aux activités de l'entreprise qu'à ses parties prenantes. La politique peut s'appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise ou encore toucher seulement à certains départements. Il est important de bien préciser ce point et communiquer l'information aux personnes concernées à l'interne et à l'externe.

4. Objectifs de la politique

Cette section est très importante parce qu'elle énonce les orientations que prendra l'entreprise à moyen et à plus long terme. Ces orientations guideront la rédaction du plan d'action qui lui se veut plus précis et détaillé. On y retrouve les objectifs généraux poursuivis par l'entreprise en instaurant une démarche de développement durable, formulée de façon claire et précise.



5. Droits et obligations

Cette section présente les engagements de l'organisation en ce qui concerne les mécanismes de mise en œuvre des principes et des orientations préalablement définis. Les dirigeants devront faire part de leurs obligations en regard de la présente politique notamment au niveau du suivi et de la reddition de compte, de la communication, des ressources allouées à sa réalisation de même qu'à son respect et à son application au sein de l'organisation.

6. Structure et responsabilités

Cette section attribue des rôles aux acteurs clés concernant les mécanismes de mise en œuvre des principes directeurs et des orientations. En fonction du nombre d'employés et de la structure organisationnelle de l'entreprise, il existe plusieurs possibilités :

- ✓ Créer un poste propre au développement durable ou alors lier cette responsabilité à un gestionnaire en place, le plus possible rattaché à la direction générale ;
- ✓ Créer un comité propre au développement durable ou encore ajouter cette responsabilité au mandat d'un comité déjà en place ;
- ✓ Investir chaque gestionnaire d'un rôle dans l'application de la démarche de développement durable.

7. Autorité

Cette section spécifie de qui relève ultimement la responsabilité de l'application de la politique, idéalement au plus haut niveau hiérarchique possible. Ce point n'est pas nécessaire si ces éléments ont déjà été énoncés au point 5 : Droits et obligations.

8. Entrée en vigueur

Cette section précise la date d'adoption de la politique.

5. Plan d'action identifiant les enjeux et les priorités

Une fois que la démarche de développement durable est bien amorcée, qu'un bilan/diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise est effectué et que l'engagement de la haute direction est officialisé, nous en sommes à l'étape de **la mise en place d'un plan d'action**.

Encore une fois à cette étape, **l'implication de la haute direction** est essentielle lors du processus de planification et d'élaboration du plan jusqu'à son évaluation et à la reddition de comptes. Elle témoigne de **l'engagement** de l'organisation à atteindre les buts fixés et à y consacrer les ressources appropriées.

Le plan d'action est élaboré en cohérence avec le travail de priorisation réalisé préalablement. Il peut constituer un document à part entière ou encore être intégré au plan d'affaires ou au plan stratégique. Cette dernière façon de faire permet généralement un meilleur suivi, puisqu'elle évite de multiplier les différents documents en regroupant l'information en un seul endroit.

Plus un plan d'action est précis, plus sa mise en œuvre et son suivi seront faciles et efficaces.

5.1 Quelles sont les étapes à suivre?

L'élaboration d'un plan d'action se fait principalement en trois étapes :

- ✓ **Étape 1** : identifier des objectifs ;
- ✓ **Étape 2** : définir les actions qui seront entreprises pour contribuer à l'atteinte des objectifs ;

Trucs et astuces 

Lors de la définition des actions, miser sur des actions qui auront un effet important à l'égard de l'objectif visé et sur celles qui sont susceptibles de créer un effet d'entraînement et de susciter un engagement parmi le personnel.

- ✓ **Étape 3** : déterminer des indicateurs pour chacune des actions.

5.2 Les indicateurs

Les indicateurs sont importants, car ils permettent d'évaluer et d'analyser l'avancement et la mise en œuvre du plan d'action. Ils doivent donc être clairs et mesurables afin de faciliter leur suivi dans le temps.

Pour favoriser la compréhension et rallier tous les collaborateurs vers un objectif commun, il est intéressant d'établir au moins une cible par indicateur. Chacune des cibles doit être exprimée en termes de résultats à atteindre à une période précise, c'est-à-dire à la fin de la période de réalisation de l'action.

De cette façon, il est plus facile pour les employés et les parties prenantes de connaître les attentes de l'organisation et de mettre en œuvre le nécessaire pour parvenir à les atteindre.

Il faut garder en tête que la description de l'action, des cibles et des indicateurs doit être claire. La formulation doit être suffisamment explicite pour écarter tout doute lors de l'interprétation des résultats.

Collaborer avec les gestionnaires de différents départements ou divisions pour choisir ces indicateurs permettra que les actions mesurées soient alignées à la stratégie de l'entreprise.

5.3 Exemples d'indicateurs par thèmes

Santé et sécurité au travail

- ✓ La diminution des accidents de travail ou la diminution du nombre d'amendes en santé-sécurité au travail.

Conditions de travail

- ✓ Le taux de satisfaction des employés.

Gestion des matières premières et résiduelles

- ✓ La diminution des pertes de matières premières.

Il faut garder en tête qu'un indicateur doit être **SMART** :

- ✓ **S**imple
- ✓ **M**esurable
- ✓ **A**ccessible
- ✓ **R**évéléateur
- ✓ **T**emporel

5.4 Structure d'un plan d'action

Objectif général 1 :								
Objectifs spécifiques	Actions	Responsables	Moyens	Échéancier	Ressources nécessaires	Budget	Résultats attendus / cible	
1								
2								
3								

5.5 Que doit-on retrouver dans un plan d'action?

✓ **Les objectifs généraux et spécifiques à atteindre (jusqu'où?) ;**

Exemple : acquérir des connaissances sur la quantité et la nature des matières générées.

✓ **Les actions à poser (quoi?) ;**

Exemple : produire un bilan des quantités de matières recyclables, compostables et de déchets générés : poids, volume ou nombre de bacs.

Exemple : caractériser les matières générées.

✓ **La personne responsable de coordonner et/ou de réaliser chaque action (qui?) ;**

Exemple : la directrice générale ou un employé cadre.

✓ **Les moyens pour y parvenir (comment?) ;**

Exemple : mettre en place des registres informatiques facilitant le calcul et la consignation des quantités de matières générées et les rendre accessibles aux responsables des différents départements.

✓ **Les indicateurs (comment?) ;**

Exemple : quantité de déchets envoyés à l'enfouissement sur une base annuelle ou pourcentage de matières recyclables collectées par rapport au total des déchets produits sur une base annuelle.

✓ **La date de réalisation (quand?) ;**

Exemple : 30 octobre 2021.

✓ **Les collaborateurs (avec qui?) ;**

Exemple : les responsables de tous les départements de l'entreprise (production, approvisionnement, ressources humaines, etc.).

Les coûts estimés (combien?).

Exemple : 5 000 \$

6. Évaluation périodique des résultats obtenus

Dans le cadre du suivi de la démarche de développement durable au sein de l'entreprise, effectuer une évaluation périodique des résultats obtenus grâce à des indicateurs de performance est une façon efficace de s'assurer de la réalisation et de la mise en œuvre du plan d'action. Cela permettra également de mesurer les retombées et bénéfices des projets réalisés.

Le suivi de ces indicateurs de performance par les administrateurs et dirigeants est important, puisqu'il favorise une prise de décision axée sur le développement durable.

Bien qu'il appartienne à chaque organisation de déterminer les mécanismes pour évaluer le degré d'atteinte des résultats et d'en rendre compte, la manière suivante de présenter les résultats est efficace et facile à utiliser :

- ✓ Chaque indicateur doit être relié à une cible quantifiable, fixée minimalement sur une base annuelle afin de rendre compte des activités réalisées ou non et exprimées en unités, en pourcentages ou en mode binaire. Présenter les résultats en pourcentage d'atteinte de chaque cible facilitera également la compréhension du niveau de réalisation de celles-ci.

6.1 Tableau de bord

Une façon d'y parvenir est l'élaboration d'un tableau de bord qui permet :

- ✓ De communiquer cette performance à ses parties prenantes, notamment aux employés, administrateurs, clients et investisseurs ;
- ✓ De mesurer la rentabilité des actions mises en place ;
- ✓ De faire un bilan de la performance en développement durable ;
- ✓ De cibler des points d'amélioration pour la poursuite de sa démarche.



7. Consultation et implication des parties prenantes

La responsabilité sociétale implique de reconnaître les impacts d'une organisation sur les parties prenantes, d'éviter ou de minimiser ses impacts négatifs et de maximiser ses retombées positives.

Les parties prenantes interagissent avec l'entreprise et l'influencent, tout comme elles peuvent être influencées par ses activités, que ce soit dans des situations de collaboration ou de conflit.

Entretenir un dialogue constructif avec les parties prenantes est donc un aspect à ne pas négliger.

Dans le cadre d'une démarche de développement durable, il est important d'en informer les parties prenantes et il revient à chaque entreprise de décider du niveau de consultation et d'implication de celles-ci à la démarche.

7.1 Par où commencer?

La première chose à faire est de faire la liste de ses parties prenantes et de déterminer quelles sont les parties prenantes incontournables de l'entreprise (ex. : les employés et les clients). Ensuite, on détermine les parties prenantes qui devraient simplement être informées sur les activités de l'entreprise de celles qui devraient être consultées ou même devenir des partenaires pour une démarche de développement durable réussie.

7.2 Exemples de parties prenantes

Les parties prenantes sont principalement les :

- ✓ Clients ;
- ✓ Fournisseurs ;
- ✓ Employés et syndicats ;
- ✓ Représentants gouvernementaux ;
- ✓ Associations sectorielles ;
- ✓ Concurrents ;
- ✓ Investisseurs et institutions financières ;
- ✓ Collectivités locales ou voisines ;
- ✓ Groupes de pression ;
- ✓ Médias.

7.3 Comment faire pour consulter d'avantage les parties prenantes?

Lors de la réalisation de l'auto-évaluation de l'entreprise, les dirigeants peuvent également se questionner sur les notions suivantes :

- ✓ Est-ce que l'entreprise dispose d'un mécanisme pour consulter les employés sur des décisions d'affaires ou pour obtenir une rétroaction de leur part qui pourrait bénéficier à la prise de décision ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise consulte ses clients pour s'assurer que ses produits et services répondent à leurs besoins ou exigences ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise discute avec ses fournisseurs pour qu'ils puissent contribuer à des objectifs d'amélioration de la production ?
- ✓ Est-ce que l'organisation connaît les perceptions de la communauté vis-à-vis de l'entreprise ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise a des impacts environnementaux ou sociaux négatifs pour les communautés environnantes ? Si oui, met-elle en œuvre des solutions pour tenter de les amoindrir ?

Les réponses à ces questions permettront d'évaluer le niveau actuel de consultation des parties prenantes et de déterminer si l'organisation désire les impliquer davantage dans sa démarche de développement durable.