

**Rapport – Diagnostic BNQ 21000**

**À l’intention de**

**Nom de l’organisation**

Présenté le (date)

**Réalisé par :**

Nom de la ressource mandatée pour réaliser le rapport

Titre

Adresse courriel

**Cette page est laissée intentionnellement vierge (endos de la page couverture); enlever cette phrase et laisser la page blanche.**

| **Table des matières** |  |
| --- | --- |

[Avant-propos 3](#_Toc343780447)

[Introduction 4](#_Toc343780448)

[Contexte de l’organisation 5](#_Toc343780449)

[Introduction au développement durable 6](#_Toc343780450)

[La Démarche BNQ 21000 7](#_Toc343780451)

[La Démarche BNQ 21000 : étape par étape 11](#_Toc343780452)

[Les outils de gestion stratégique 15](#_Toc343780453)

[Le cadre d’accompagnement 16](#_Toc343780454)

[L’ANALYSE DE LA SITUATION DE 17](#_Toc343780455)

[Synthèse des résultats 18](#_Toc343780456)

[Comment interpréter les résultats 21](#_Toc343780457)

[DIMENSION TRANSVERSALE 22](#_Toc343780458)

[Vision, mission et valeurs 22](#_Toc343780459)

[Stratégie de l’organisation 25](#_Toc343780460)

[Éthique des affaires 27](#_Toc343780461)

[Responsabilité sur les produits et les services 29](#_Toc343780462)

[Gouvernance 31](#_Toc343780463)

[DIMENSION ÉCONOMIQUE 33](#_Toc343780464)

[Contrôle de la rentabilité 33](#_Toc343780465)

[Pérennité de l’organisation 35](#_Toc343780466)

[Pratiques d'investissements 37](#_Toc343780467)

[Pratiques d'achat ou d’approvisionnement 39](#_Toc343780468)

[Effet sur le développement local 41](#_Toc343780469)

[DIMENSION SOCIALE 43](#_Toc343780470)

[Conditions de travail 43](#_Toc343780471)

[Développement des compétences 45](#_Toc343780472)

[Participation et relations de travail 47](#_Toc343780473)

[Équité 49](#_Toc343780474)

[Santé et sécurité au travail 51](#_Toc343780475)

[DIMENSION ENVIRONNEMENTALE 53](#_Toc343780476)

[Gestion des matières premières et résiduelles 53](#_Toc343780477)

[Gestion de l’énergie 55](#_Toc343780478)

[Gestion de l’eau 57](#_Toc343780479)

[Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES) 59](#_Toc343780480)

[Gestion d’autres types de pollution 61](#_Toc343780481)

[Gestion de l’impact environnemental local 63](#_Toc343780482)

[Analyse globale 65](#_Toc343780483)

[Pistes de pratiques de gestion en développement durable 66](#_Toc343780484)

[Conclusion 68](#_Toc343780485)

[Annexe 1 : Résultats complémentaires 70](#_Toc343780486)

[Annexe 2 : Les 21 enjeux du BNQ 21000 71](#_Toc343780487)

[Annexe 3 : La grille des enjeux 73](#_Toc343780488)

[Annexe 4 : Enjeux non traités 74](#_Toc343780489)

[Annexe 5 : Liste des parties prenantes 75](#_Toc343780490)

[Annexe 6 : Loi sur le développement durable du Québec 76](#_Toc343780491)

|  |  |
| --- | --- |
| Avant-propos |  |

Pour une organisation, travailler dans une perspective de développement durable assure les bases d’une gestion intégrée. La valeur de cet engagement réside dans la capacité d’allier tous les facteurs garants de sa réussite et de sa durabilité dans un ensemble cohérent.

Nous aimerions remercier l’organisation de nous avoir permis de l’accompagner dans sa volonté à relever ce défi.

De plus, nous aimerions remercier toutes les parties prenantes internes et externes qui ont bien voulu se soumettre à l’exercice et participer au diagnostic réalisé dans une perspective de développement durable. Sans eux, cette démarche ne serait pas un projet mobilisateur pour l’organisation et ses composantes.

Bonne lecture.

Le nom de la ressource mandatée (ou du comité) pour réaliser le rapport

|  |  |
| --- | --- |
| Introduction |  |

Il se diffuse de nombreuses initiatives d’intégration des principes de développement durable dans la gestion des organisations. C’est une réaction normale aux pressions de plus en plus grandes du marché, telles que les nouvelles normes et ententes internationales, les nouvelles règlementations, les investisseurs plus responsables, les citoyens, les ONG, etc. Dans ce contexte, les organisations comprennent que travailler dans une perspective de développement durable engendre des retombées significatives sur le plan économique et financier, environnemental et social.

En s’engageant dans une démarche de développement durable, telle que la Démarche BNQ 21000, l’organisation se pose de nouvelles questions et intègre de nouvelles composantes dans son processus décisionnel. Voici quelques exemples de ces nouvelles questions :

* Quel est l’effet de mon organisation sur les personnes et la société en général?
* Quel est l’effet de mon organisation sur l’environnement?
* Quel est l’effet économique de mon organisation?
* Quelles sont les retombées possibles de l’application des principes de développement durable dans mon organisation?

La Méthode BNQ 21000 est un complément au Guide BNQ 21000 qui se définit comme un guide pratique, adapté aux besoins des organisations œuvrant au Québec et facilitant l’application des principes de la Loi sur le développement durable du Québec. Il a été publié le 4 avril 2011 ([www.bnq21000.qc.ca](http://www.bnq21000.qc.ca)). La Méthode BNQ 21000, quant à elle, se définit par trois volets distincts : la démarche d’amélioration continue en sept étapes, les outils de gestion stratégique et le cadre d’accompagnement. La Méthode BNQ 21000 a été conçue en tenant compte des mêmes références internationales que lors de l’élaboration du Guide BNQ 21000.[[1]](#footnote-1)

L’une des étapes de la démarche d’amélioration continue est la réalisation du diagnostic. En incluant les parties prenantes internes et externes de l’organisation (ex. : employés, comité de gestion, conseil d’administration, clients, fournisseurs, partenaires externes, etc.), le diagnostic permet de mieux comprendre le niveau d’intégration des pratiques de développement durable dans l’organisation, tout en mettant en évidence les grands enjeux à prendre en compte. En privilégiant cette approche novatrice, l’organisation inscrit concrètement et consciemment ses actions dans une perspective de développement durable.

Le rapport est un outil d’aide à la décision incontournable par la richesse des renseignements provenant des différentes parties prenantes et par une meilleure compréhension des pratiques de gestion afin que l’organisation réponde aux nouvelles exigences de son marché et de son environnement.

|  |  |
| --- | --- |
| Contexte de l’organisation |  |

Remplir cette partie en intégrant les renseignements recueillis à :

* l’étape 0 Planification de la démarche (avec les réponses au questionnaire de prédémarrage);
* l’étape 3 Constater votre situation présente.

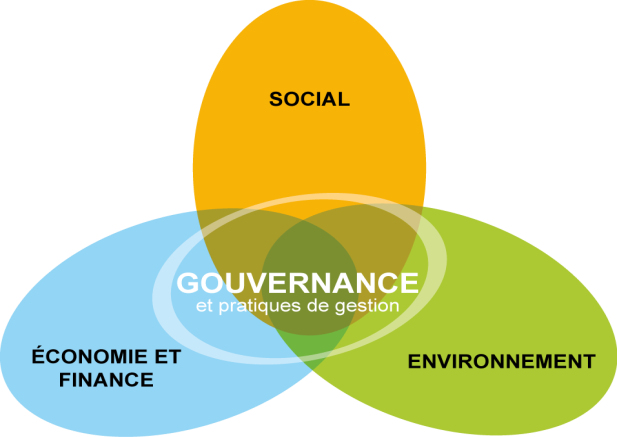
Séparer le texte en trois sections :

* L’environnement de l’organisation;
* Le profil de l’organisation;
* L’approche stratégique de l’organisation.

Il est également possible d’intégrer ces renseignements à un autre chapitre dans le rapport, en appui à l’analyse effectuée.

|  |  |
| --- | --- |
| Introduction au développement durable |  |

Lorsqu’une organisation évolue dans une perspective de développement durable, elle considère sa performance sous la dimension traditionnelle de l’économie et de la finance tout en ajoutant les préoccupations liées à son impact environnemental et social. Ces trois dimensions du développement durable au sein de l’organisation interagissent entre elles par le biais de la gouvernance et des pratiques de gestion en vigueur. Dans la Méthode BNQ 21000, la gouvernance est considérée comme une quatrième dimension à part entière (appelée « transversale » pour respecter la cohérence avec le Guide BNQ 21000). Les composantes de la dimension transversale sont définies comme le moteur des actions et des processus de pilotage concernant les différentes parties prenantes internes et externes de l’organisation (ex. : mission, vision et valeurs de l’organisation), d’où son importance et sa mise en valeur. Ces dimensions s’entrelacent pour former la performance globale de l’organisation.

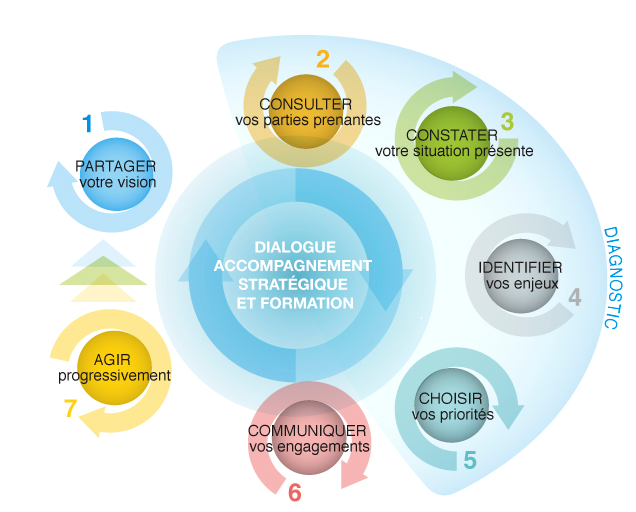


Aujourd’hui, une organisation ne peut ignorer les pressions de plus en plus nombreuses des parties prenantes qui influencent ses décisions, comme un cadre règlementaire plus contraignant provenant des autorités, une participation plus active des groupes d’influence et des demandes précises en provenance des actionnaires, des clients ou des employés. Grâce aux moyens de communications d’aujourd’hui, les parties prenantes s’expriment et souhaitent être entendues. Lorsque c’est pertinent, l’organisation peut également influencer positivement certaines parties prenantes. Ce dialogue constant entre les parties prenantes et l’organisation est bénéfique à plusieurs points de vue pour l’organisation. Parmi les principaux effets, notons la réduction des risques, la stimulation à l’innovation, une meilleure planification, une plus grande atteinte des objectifs et une source importante de vérification et d’amélioration. C’est dans cette tendance que la Méthode BNQ 21000 propose une boite à outils adaptée aux besoins des organisations du Québec. La Méthode BNQ 21000 permet à l’organisation de s’engager dans un processus d’amélioration continue en intégrant des pratiques de développement durable et en favorisant la participation de ses parties prenantes.

|  |  |
| --- | --- |
| La Démarche BNQ 21000[[2]](#footnote-2) |  |

La Démarche BNQ 21000 est une manifestation concrète de l’approche décrite dans le Guide BNQ 21000. Elle a le potentiel de clarifier les actions et de faciliter l’implantation du développement durable au sein des organisations. La Démarche BNQ 21000 doit d’être soutenue par des outils de gestion stratégique qui facilitent et accélèrent son implantation et par un cadre d’accompagnement, qui s’avère incontournable pour terminer l’exercice jusqu’à la fin des sept étapes proposées.

La démarche est au cœur de la Méthode BNQ 21000. Elle se compose de plusieurs activités d’ancrage en développement durable, telles que des activités de sensibilisation, de mentorat, de formation, de diagnostic, de mise en œuvre d’un plan d’action en développement durable, d’élaboration d’un tableau de bord en développement durable, etc. La figure ci-dessous illustre les sept étapes requises pour favoriser le changement organisationnel vers un développement durable.



Pour faciliter l’intégration des principes de la Loi sur le développement durable du Québec, la Démarche BNQ 21000 propose aux organisations de travailler avec vingt-et-un enjeux de développement durable basés sur les principes de la Loi sur le développement durable. Le modèle conceptuel de la Démarche BNQ 21000 inscrit l’organisation dans une perspective de progression de ses pratiques de gestion en développement durable afin d’atteindre un niveau qui répond aux attentes des différentes parties prenantes.

Le modèle conceptuel de la Démarche BNQ 21000

L’implantation du développement durable doit se faire en suivant une approche structurée et efficace, tout en respectant le rythme de l’organisation. Il est important de tenir compte des intérêts des parties prenantes et adapter le processus décisionnel afin d’intégrer les préoccupations transversales, environnementales et sociales de l’organisation.

La Démarche BNQ 21000 s’inscrit dans une philosophie d’apprentissage plutôt que dans une philosophie de mesure de la performance. Cela dit, plusieurs études démontrent qu’une organisation qui progresse dans une perspective de développement durable devient une organisation plus performante. Cette progression tiendra compte des enjeux prioritaires sélectionnés par l’organisation à partir d’une collecte de renseignements effectuée auprès de ses parties prenantes.

Voici les principaux facteurs qui sont essentiels au modèle conceptuel :

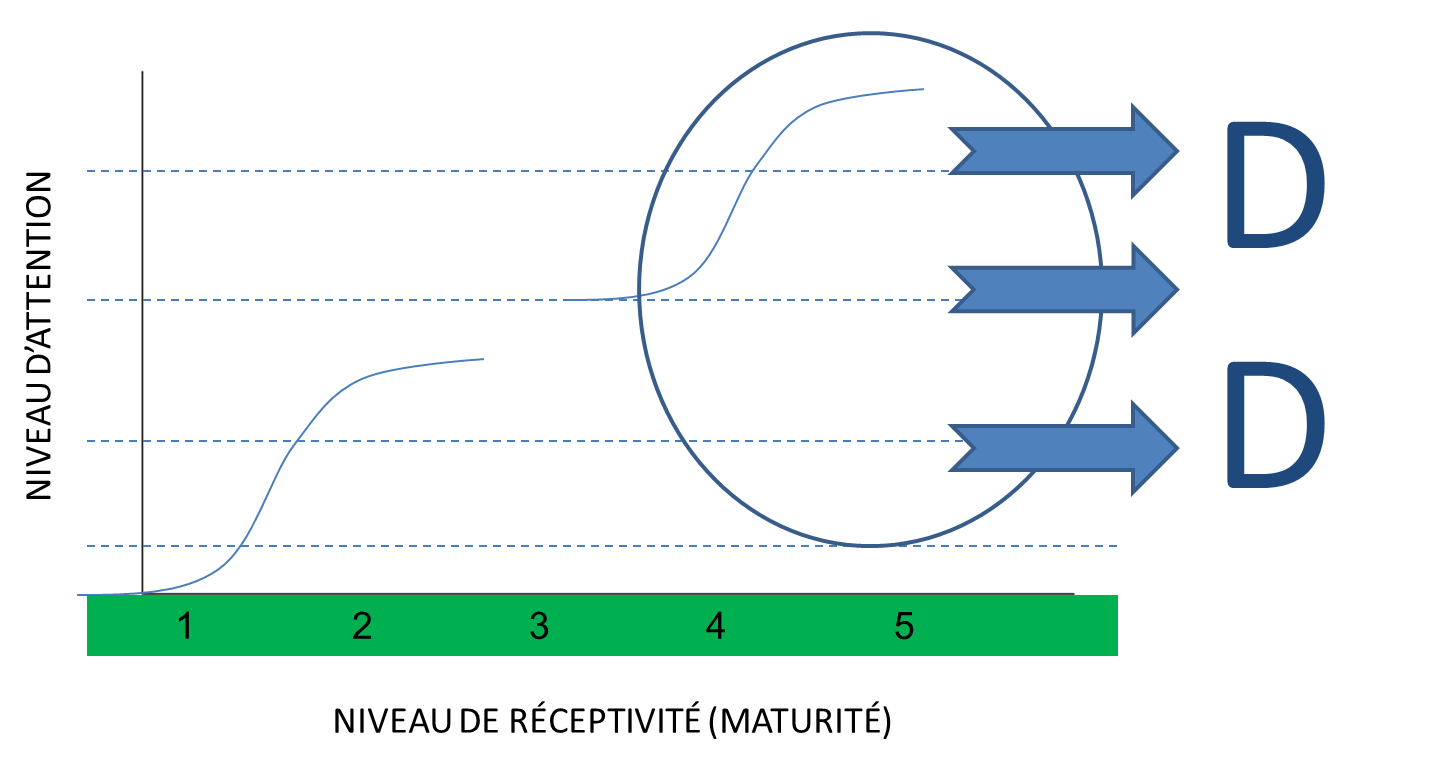
* l’engagement de la haute direction;
* la mobilisation des employés;
* une communication multidirectionnelle (dialogue continu avec les parties prenantes).

Le modèle s’inspire de la roue de Deming[[3]](#footnote-3), modèle classique utilisé notamment dans plusieurs démarches telles que l’ISO 9000, Six Sigma et l’ISO 14001. La roue de Deming est intégrée largement dans les initiatives de changement organisationnel et d’amélioration continue au sein des organisations. Implicitement, ce modèle propose la réalisation de l’état des lieux dans la première phase. Dans une démarche de développement durable, cet exercice permet à l’organisation de constater le niveau d’intégration de ses pratiques de gestion en matière de développement durable et de se donner une orientation pour les choix qui la feront progresser.

Lorsque les organisations s’inscrivent dans une perspective de développement durable, elles assument par la même occasion la réorientation et l’ajustement de leurs actions selon le modèle de l’amélioration continue[[4]](#footnote-4). La roue de Deming, enrichie systématiquement de la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes et de l’influence de ces dernières dans le processus décisionnel, appuie les organisations en tant que modèle à privilégier pour progresser et pour accélérer l’implantation du développement durable dans leur stratégie d’affaires et leurs pratiques de gestion.

L’échelle de progression

Le modèle conceptuel de la Démarche BNQ 21000 est représenté par une échelle de progression. Cette échelle permet de comprendre la relation entre le niveau d’attention porté à un enjeu donné (axe des « Y ») et son niveau de réceptivité ou de maturité (axe des « X ») ainsi que la résultante de cette combinaison sur la culture véhiculée dans l’organisation.



Légende : 1 = peu concerné, 2 = réactif, 3 = accommodant, 4 = proactif, 5 = générateur

Cette échelle permet de faire le point sur la situation de l’organisation concernant les enjeux et de se repérer afin de faciliter l’implantation de pratiques et d’outils appropriés. Voici comment interpréter chacun des cinq niveaux de l’échelle de progression :

Niveau 1 : Peu ou pas concerné

L’enjeu ne s’applique pas à l’organisation ou encore l’organisation connait peu ou mal ses obligations. Elle ne se sent pas concernée par l’enjeu étudié, ce qui justifie le peu d’attention qu’elle y consacre. La gestion de l’organisation est totalement centrée sur la profitabilité économique sans égard aux conséquences sociales ou écologiques. Cette culture insouciante rend l’organisation candidate et vulnérable aux problèmes sévères. Les responsabilités organisationnelles liées aux inactions sont rejetées en bloc. On adopte plutôt une attitude de blâme : on recherche des coupables lorsque des problèmes se présentent.

Niveau 2 : Réactif

L’organisation réactive s’inscrit dans une culture de contrôle des pertes. Elle se positionne seulement de manière à éviter les infractions. À ce stade, elle perçoit le développement durable comme une dépense ou au mieux comme une l’occasion de donner les factures aux clients (apparence de développement durable, éco blanchiment). La culture de l’organisation est dictée par une logique de résultats financiers à court terme. Le manque de communication et de suivi caractéristique d’une gestion réactive fait en sorte que l’organisation se laisse entrainer vers d’autres dossiers urgents. Les responsabilités liées aux inactions sont rejetées et les parties prenantes ne sont entendues qu’en cas de crise. On éteint les feux.

Niveau 3 : Accommodant

La gestion de l’organisation progresse et évolue vers la formalisation de ses pratiques. Elle s’inscrit alors dans une culture de conformité. La légalité et la vérifiabilité sont de mise. Les lois sont respectées à la lettre, mais pas plus. Le développement durable devient un poste budgétaire à contrôler. Les parties prenantes internes demeurent sous surveillance. Les responsabilités liées aux inactions sont admises selon les dossiers. Pour minimiser les couts, peu d’attention est portée aux parties prenantes externes. Mais, lorsque l’une d’entre elles se présente, l’organisation demeure accommodante avec elle et calcule tout. Comme elle est conforme aux exigences de la loi, l’organisation peut rester longtemps figée à ce stade de maturité, d’où la présence d’un ralentissement au pied du saut de la courbe (voir figure précédente sur les niveaux de maturité), illustrant ainsi l’image d’un mur devant la progression.

Niveau 4 : Proactif

La gestion interne de l’organisation évolue vers un esprit d’amélioration continue et de prise de responsabilité. Prendre ses responsabilités relativement au développement durable (ou à un enjeu donné) est un choix qui pousse l’organisation au-delà des minimums requis et qui exige un investissement en temps ou en argent, d’où la présence du saut au niveau de l’attention (voir figure précédente sur les niveaux de maturité). Le saut se produit quand les décideurs de l’organisation arrivent à intérioriser les valeurs qui caractérisent le développement durable. Il ne s’agit plus de respecter des normes édictées par d’autres, mais bien de se comporter en fonction de valeurs qui nous sont chères. Proactive, l’organisation agit de manière à devancer les problèmes ou les obstacles. À ce stade, l’engagement de la direction en développement durable se clarifie et se reflète non seulement dans son discours, mais aussi dans ses décisions et dans ses actes. Consciemment, elle va au-delà des normes et des exigences règlementaires. L’organisation effectue des veilles stratégiques afin de se positionner dans son secteur. Le développement durable devient un investissement. À ce stade de maturité, la direction entre en synergie avec ses parties prenantes internes à travers un engagement organisationnel bilatéral, ce qui a pour effet de faire bondir, en raison des efforts collectifs, le niveau d’attention globale de l’organisation. La direction et les parties prenantes internes agissent ensemble, initiant et créant ainsi un processus, formel ou non, d’amélioration continue et de lutte contre la contre-productivité qu'amène la rigidité des structures.

Niveau 5 : Générateur

Pour une organisation de ce niveau, le développement durable fait partie intégrante de sa façon d’être dans les affaires. C’est une façon de vivre au travail. Plus précisément, toutes ses décisions tiennent compte du développement durable. Elle agit avec transparence et intégrité et utilise à bon escient son influence pour aider ses fournisseurs et la collectivité à progresser en termes de développement durable. Elle va à la rencontre de ses parties prenantes externes, notamment celles de la société. L’organisation est reconnue dans son secteur d’activité et même au-delà. Elle est considérée comme exemplaire et responsable.

|  |  |
| --- | --- |
| La Démarche BNQ 21000 : étape par étape[[5]](#footnote-5) |  |

La Démarche BNQ 21000 se réalise par étape. Voici l’essentiel de chacune des sept grandes étapes de la démarche :

**Étape** **1 : Partager votre vision**

Cette étape vise à faire cheminer la gouvernance de l’organisation à l’intérieur des balises essentielles à la réussite du changement. La sensibilisation et le consensus sont les deux mots clés reliés à cette étape. Pour ce faire, plusieurs points sont abordés auprès des principaux intervenants de l’organisation. Le partage des opinions et le consensus se réalisent lors d’une ou de plusieurs rencontres. Voici des exemples de sujets abordés lors des rencontres :

* Démystifier le développement durable;
* Remplir en groupe la grille d’autoévaluation et mise en commun des résultats;
* Déterminer le périmètre de la démarche;
* Sélectionner les parties prenantes clés;
* Obtenir l’engagement de la direction de l’organisation;
* Communiquer l’engagement de la direction;
* Sélectionner les ressources responsables de la démarche.

**Étape 2 : Consulter les parties prenantes**

Une approche de consultation auprès des différentes parties prenantes est tout indiquée pour recueillir l’information nécessaire pour faire le point sur la situation de l’organisation en développement durable. Cette étape a aussi l’avantage d’entamer le dialogue avec les parties prenantes dès le début de la démarche.

Diverses approches adaptées au contexte de l’organisation sont utilisées pour rejoindre les parties prenantes :

* entrevues individuelles;
* atelier en groupe;
* questionnaires Web;
* conférence téléphonique;
* etc.

Les parties prenantes qui participent à la consultation devraient être représentatives des parties prenantes de chaque catégorie (ex. : chercheurs, concurrents, clients et fournisseurs). La direction de l’organisation joue un rôle stratégique essentiel lors de la sollicitation des parties prenantes afin de les faire participer à la consultation. Lors de cette occasion, l’organisation affirme son engagement et confirme sa volonté d’œuvrer dans une perspective de développement durable.

Des questionnaires types ont été élaborés pour rejoindre les différentes parties prenantes sélectionnées à l’étape 1. En tout, huit questionnaires types ont été conçus, soit :

* pour les parties prenantes internes
  + employés, représentants syndicaux ou représentants des employés, direction et conseil d’administration
* pour les principales parties prenantes externes
  + actionnaires externes, clients, fournisseurs et autres partenaires externes

Les activités réalisées dans le cadre de cette étape sont :

* sélectionner les parties prenantes à consulter (échantillonnage);
* réaliser la consultation.

**Étape** **3 : Constater votre situation présente**

Les résultats des étapes précédentes dressent un état des lieux de l’avancement du développement durable dans l’organisation, et ce, en considérant le relief apporté par la perception de l’ensemble des parties prenantes consultées. Cette étape permet de prendre du recul et de dresser un premier regard général sur la situation de l’organisation :

* Analyser le niveau d’intégration des pratiques de gestion reliées aux 21 enjeux de développement durable;
* Comparer la situation avec les meilleures pratiques du marché;
* Constater les principaux écarts de perception entre les différentes parties prenantes;
* Comparer les résultats avec l’exercice de la grille d’autoévaluation (étape 1);
* Mettre en lumière les principales forces et les points à améliorer dans l’organisation;
* Élaborer les principales pistes d’amélioration.

**Étape** **4 : Sélectionner les enjeux prioritaires**

Cette étape est charnière dans la démarche proposée. En effet, lors d’une rencontre avec des parties prenantes internes, les résultats du diagnostic sont présentés pour :

* interpréter les écarts (la variance) entre les perceptions des parties prenantes;
* clarifier certains résultats;
* obtenir le consensus sur la hiérarchisation des enjeux prioritaires;
* suggérer des solutions potentielles.

Lors de cette étape, il est également prévu de :

* mettre en place un comité de développement durable;
* élaborer la politique de développement durable.

**Étape 5 : Choisir vos priorités**

C’est à cette étape que s’organise le changement à l’aide du présent rapport. Ce dernier est réalisé à l’aide d’une approche qui permet à l’organisation de comprendre la perception des différentes parties prenantes selon leurs préoccupations et leurs intérêts. Le rapport se veut facile à lire et l’information, rendue sous forme de tableaux, permet une plus grande appropriation des résultats.

Des outils tels que le plan d’action en développement durable et le tableau de bord de gestion en développement durable aident les organisations à réaliser et suivre la mise en œuvre des actions. L’organisation doit choisir les ressources humaines, monétaires et techniques nécessaires pour travailler à l’élaboration et à la mise en œuvre du plan d’action. Il est important de structurer la mise en œuvre avec un responsable qui saura s’entourer, au besoin, de personnes clés pour composer le comité de développement durable, s’il n’est pas déjà constitué. Les actions jugées non prioritaires mais pertinentes seront amorcées lorsque la capacité de l’organisation le permettra. Lors de cette étape, les activités suivantes sont réalisées :

* choisir et planifier les actions à mettre en œuvre;
* mettre en place un système pour suivre l’évolution des résultats.

**Étape** **6 : Communiquer les engagements**

La communication multilatérale avec les parties prenantes est un facteur déterminant dans la réussite d’un changement vers un développement durable, autant lors du démarrage que de l’implantation de la démarche. L’organisation doit mettre en œuvre les mécanismes de participation et d’information nécessaires afin de maintenir la communication avec ses parties prenantes. Les mécanismes devraient s’inspirer des principes de communication reconnus en développement durable (ex. : GRI, AA1000). L’étape 6 propose de réaliser les activités suivantes :

* établir la stratégie de communication;
* déterminer les moyens de communication (éléments visuels, articles Web, feuille de route, etc.);
* Mettre en œuvre la stratégie de communication (divulguer notamment les engagements, la politique de développement durable, etc.).

**Étape** **7 : Agir progressivement**

Pour assurer la mise en œuvre d’un cadre de gestion adéquat et pour réaliser le changement organisationnel souhaité vers une culture de développement durable, il est proposé que l’organisation soit soutenue par une expertise reconnue en développement durable jusqu’à ce qu’elle soit suffisamment autonome pour réaliser seule la mise en œuvre de ses actions. Il a été constaté que les cinq premiers mois du changement sont les plus difficiles.

Lors de la mise en œuvre, l’utilisation du tableau de bord de gestion en développement durable est un outil privilégié pour constater la progression et pour apporter les ajustements nécessaires. Cet outil devra s’intégrer au tableau de bord de gestion déjà existant, tout en respectant le cadre général de gestion de l’organisation. Cet exercice de réflexion amorcé dans le cadre de la démarche devra constituer un tout commun avec la planification stratégique de l’organisation, qui prendra ainsi les couleurs du développement durable.

|  |  |
| --- | --- |
| Les outils de gestion stratégique |  |

Nous vous proposons d’utiliser les outils de gestion stratégique BNQ 21000 pour réaliser la Démarche BNQ 21000, et ce, étape par étape. La Démarche BNQ 21000 est un processus d’amélioration continue; chaque étape doit être réalisée dans l’ordre. À l’intérieur des étapes, il est souhaitable de respecter l’ordre proposé des activités à réaliser. Il est toutefois possible de faire chevaucher les étapes; la démarche se veut tout de même souple et s’adapte à votre contexte et à vos besoins.

|  |  |
| --- | --- |
| Le cadre d’accompagnement |  |

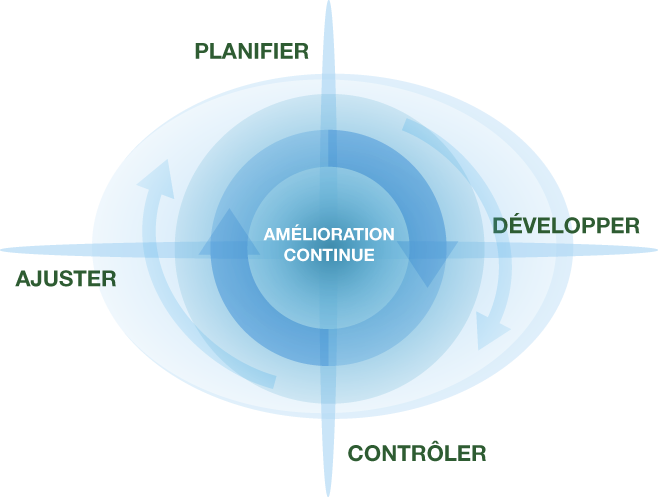
Pour faciliter et accélérer l’implantation de la Démarche BNQ 21000, il est primordial d’accompagner les ressources de l’organisation, de les sensibiliser et de les former à l’implantation d’une culture qui intègre les grands principes de développement durable. Pour ce faire, des activités sont proposées :

1. Former la ressource responsable de l’implantation de la démarche et ses collaborateurs au sein de l’organisation;
2. Sensibiliser et former les employés au développement durable;
3. Former les gestionnaires à mettre en œuvre des pratiques de gestion favorisant la mobilisation des employés.

En conclusion, la Méthode BNQ 21000 permet à l’organisation d’élaborer un cadre de gestion qui lui permettra d’implanter et de poursuivre son développement de façon autonome en gardant le cap sur le développement durable. En réalisant la Démarche BNQ 21000, les organisations sont sensibilisées au fait que le développement durable n’est pas qu’un processus à documenter, c’est aussi une façon de vivre au travail. Le changement en profondeur que l’organisation s’apprête à vivre en mettant en œuvre la Méthode BNQ 21000 pour soutenir l’application du Guide BNQ 21000 permettra à l’organisation de jouer pleinement son rôle en tant qu’organisation responsable, de contribuer activement à l’avenir de notre société et d’améliorer sa performance globale.

L’ANALYSE DE LA SITUATION DE

**NOM DE L’ORGANISATION**



|  |  |
| --- | --- |
| Synthèse des résultats |  |
| À L’AIDE DE L’APPLICATION EXCEL : INTÉGRER DES TABLEAUX DE RÉSULTATS TELS :  **TABLEAU 1 – TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC (OU INTÉGRATION DES COTES ATTRIBUÉES PAR LA PERSONNE RESPONSABLE OU PAR L’EXPERT EN DÉVELOPPEMENT DURABLE)**  **(À L’AIDE DE L’APPLICATION EXCEL – VOIR LES PROCÉDURES EXCEL DANS LE GUIDE D’UTILISATION)**  **EXEMPLE :** | |

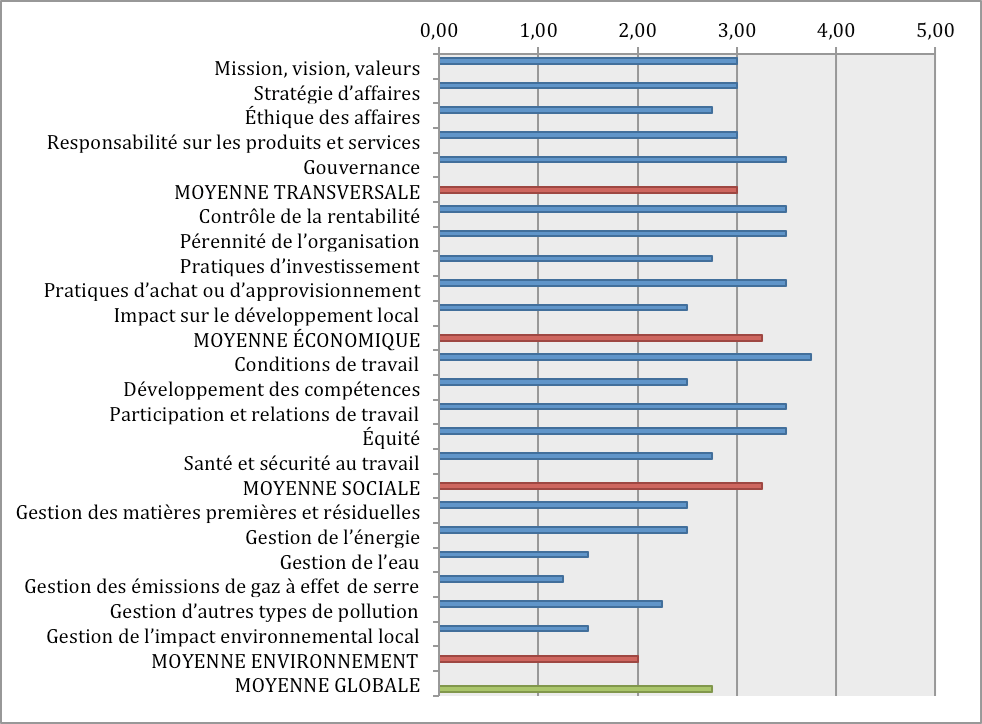
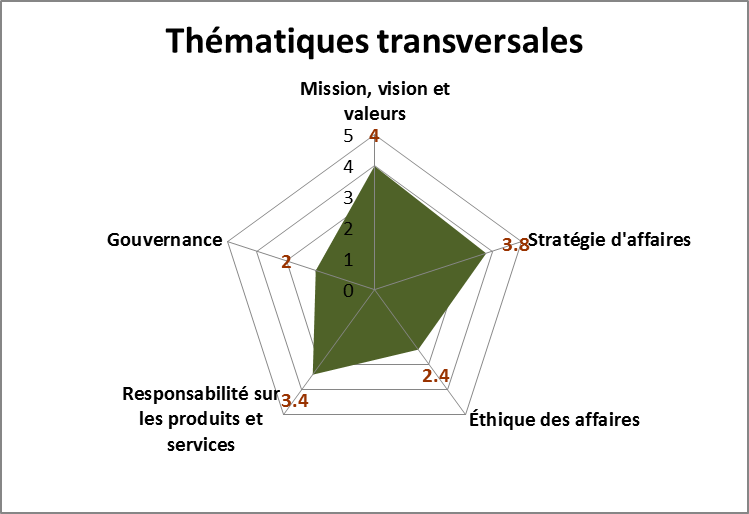
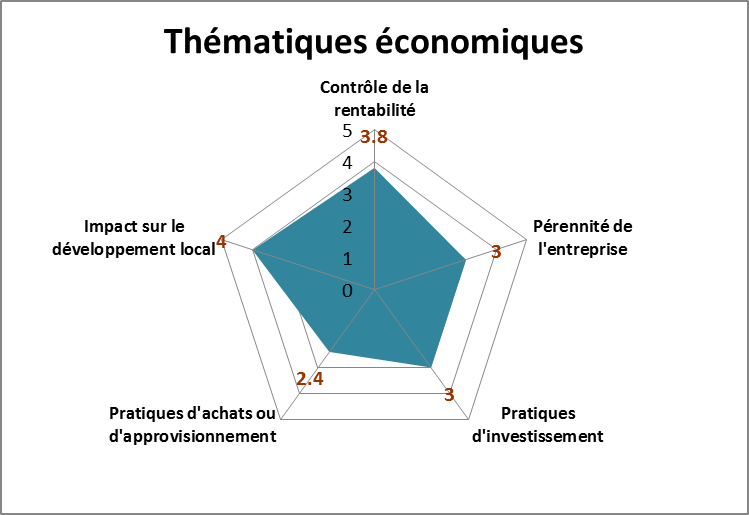
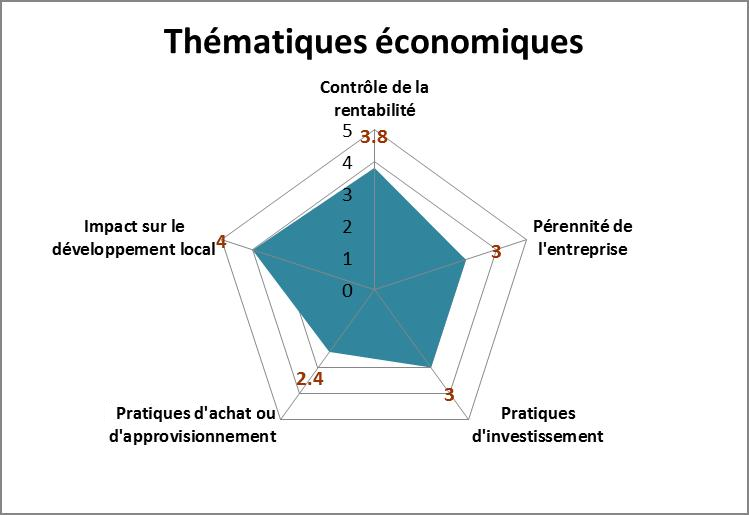
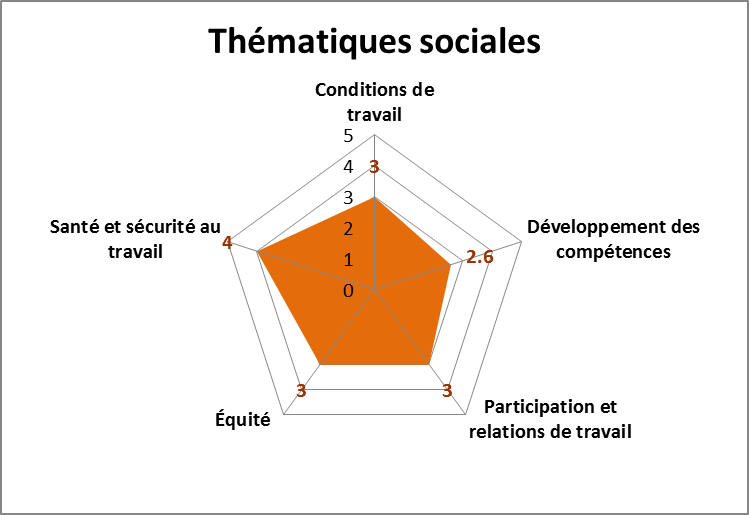


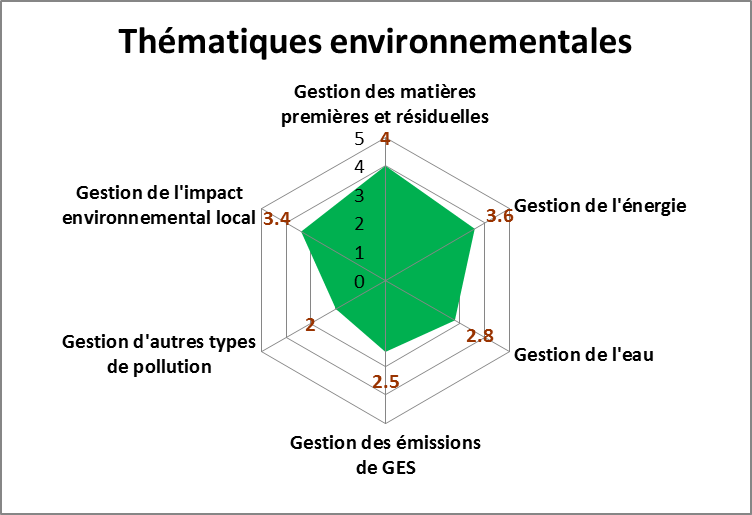
TABLEAU 2 – INTÉGRATION D’UN VISUEL EXTRAIT DE LA BASE DE DONNÉES REPRÉSENTANT LES RÉSULTATS OBTENUS SUR L’ÉCHELLE DE 1 À 5 POUR CHACUNE DES PARTIES PRENANTES.

EXEMPLES – REPRÉSENTATIONS VISUELLES EN TOILE D’ARAIGNÉE (voir procédure Excel dans le guide d’utilisation)









|  |  |
| --- | --- |
| Comment interpréter les résultats |  |

Les résultats sont présentés par enjeu. Voici ce que le lecteur trouvera dans le rapport :

* Dans le haut de la page, une section présentera les éléments qui ont une incidence sur l’analyse de la situation de l’organisation en fonction de l’enjeu.
* Dans le haut de la page à droite, un graphique représentera l’appréciation de l’expert-conseil (selon l’échelle de progression de 1 à 5), rôle pouvant être occupé par un responsable à l’interne.
* Au milieu de la page, nous retrouverons les principaux constats de l’expert-conseil qui justifient le niveau attribué dans l’échelle de progression. L’analyse est répartie selon quatre pôles et se fait selon la pertinence des renseignements à intégrer pour chacun des enjeux :
  + Forces;
  + Occasions;
  + Points d’amélioration;
  + Menaces.
* Au bas de la page, le graphique représente les perceptions des parties prenantes consultées : il s’agit d’un calcul automatique fait par le système de compilation des données. Ce calcul se base sur les réponses aux questions posées aux parties prenantes lors de la consultation pour connaitre leur niveau de perception de l’intégration des pratiques de gestion en développement durable pour chacun des enjeux.
* Dans la deuxième page relative au même enjeu, le lecteur trouvera tous les commentaires recueillis lors du sondage auprès de chacune des parties prenantes.

DIMENSION TRANSVERSALE

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Vision, mission et valeurs | |  | |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir selon les informations pertinentes qui alimenteront l’analyse de l’enjeu. |   LE TABLEAU À DROITE REPRÉSENTE LE NIVEAU D’APPRÉCIATION DE L’EXPERT EN DÉVELOPPEMENT DURABLE – À REMPLIR PAR L’EXPERT EN FONCTION DE SON ANALYSE ET DES ÉLÉMENTS MENTIONNÉS CI-DESSUS  (voir procédures Excel dans le guide d’utilisation) |  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil : 3/5 (exemple)** | | |
| |  |  | | --- | --- | | **Forces**  Les forces sont des facteurs internes positifs ou des avantages compétitifs pour une organisation sur lesquels elle peut capitaliser. C’est ce qui fait le succès de l’organisation comparativement à ses concurrents. | **Faiblesses**  Les faiblesses sont des facteurs internes négatifs ou des désavantages compétitifs pour l’organisation qui peuvent l’empêcher d’atteindre ses buts et ses objectifs. | | **Occasions**  Les occasions sont les situations ou les évènements majeurs externes qui existent ou qui existeront. L’organisation peut améliorer sa performance si elle saisit ces occasions. | **Menaces**  Les menaces sont les obstacles ou les risques majeurs externes qui existent ou qui existeront. Ces menaces doivent être évitées, minimisées ou gérées. | |  |  | | | | |
| **Appréciation des parties prenantes : EXEMPLE** | | |
|  | | |
|  | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

Indiquer tous les commentaires pour chacune des parties prenantes (si trop de commentaires, proposer les tendances par partie prenante ou y aller de façon générale selon la pertinence).

|  |  |
| --- | --- |
| Stratégie de l’organisation |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Éthique des affaires |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Responsabilité sur les produits et les services |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gouvernance |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

DIMENSION ÉCONOMIQUE

|  |  |
| --- | --- |
| Contrôle de la rentabilité |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Pérennité de l’organisation |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Pratiques d'investissements |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Pratiques d'achat ou d’approvisionnement |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Effet sur le développement local |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

DIMENSION SOCIALE

|  |  |
| --- | --- |
| Conditions de travail |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Développement des compétences |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Participation et relations de travail |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Équité |  | |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  | |
|  | | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Santé et sécurité au travail |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion des matières premières et résiduelles |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion de l’énergie |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion de l’eau |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES) |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion d’autres types de pollution |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Gestion de l’impact environnemental local |  |
| ***Éléments à souligner***   |  | | --- | | À remplir en considérant les renseignements recueillis depuis le début de la démarche. | |  |
|  | |
| **Appréciation de l’expert-conseil :** | |
|  | |
| **Appréciation des parties prenantes :** | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Commentaires des parties prenantes** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Analyse globale |  |

**À REMPLIR SELON LES INFORMATIONS PERTINENTES :**

**1) EN RÉFÉRENCE AVEC LA RENCONTRE DE L’ÉTAPE 1 :**

* **LIEN AVEC LA RÉFLEXION SUR LA VISION DE L’ORGANISATION**
* **LIEN AVEC LES EFFETS SOUHAITÉS**
* **LIEN AVEC LES RÉSULTATS DE L’AUTOÉVALUATION**

**2) TENDANCES DU MARCHÉ ET SITUATION DE L’ORGANISATION PAR RAPPORT AU MARCHÉ**

* **LIEN AVEC LES RÉPONSES DU QUESTIONNAIRE DE DÉMARRAGE**
* **LIEN AVEC LE RÉSULTAT DE L’ANALYSE DU MARCHÉ (OUTIL : COMMENT SE COMPARER AU MARCHÉ)**

**3) SYNTHÈSE DE L’ANALYSE:**

* **FORCES**
* **FAIBLESSES**

**4) PROPOSITION D’ENJEUX PRIORITAIRES**

|  |  |
| --- | --- |
| Pistes de pratiques de gestion en développement durable |  |

Cette partie est complétée par l’expert en développement durable (ou par le responsable à l’interne). Ces pistes de pratiques de gestion en développement durable permettront à l’organisation de faire des choix plus facilement sur la sélection des enjeux et sur les actions à mettre en œuvre. C’est l’occasion de comprendre les décisions qui auront un effet sur les changements qui seront apportés au sein de l’organisation, pour améliorer les façons de faire ou pour en intégrer de nouvelles. Par conséquent, l’organisation pourra accroitre sa performance globale, se distinguer sur le marché et atteindre les objectifs d’affaires souhaités dans une perspective de développement durable.

**À REMPLIR PAR L’EXPERT EN DÉVELOPPEMENT DURABLE – EN VUE DE L’EXERCICE SUR LE CHOIX DES ENJEUX (ÉTAPE 4) ET DE L’EXERCICE SUR LES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE (ÉTAPE 5)**

| **ENJEUX** | **PROPOSITIONS DE PRATIQUES EN DÉVELOPPEMENT DURABLE** | **PRINCIPALES PARTIES PRENANTES INTÉRESSÉES** | **PRIORITÉS 1, 2, 3, 4 OU 5\*** |
| --- | --- | --- | --- |
| DIMENSION TRANSVERSALE | | | |
| Mission, vision et valeurs | À REMPLIR – SI NON PERTINENT INDIQUER S. O. | QUELLES SONT LES PARTIES PRENANTES QUI SONT AFFECTÉES OU QUI AFFECTENT (OU RISQUENT D’AFFECTER) L’ORGANISATION EN RAISON DE CET ENJEU? |  |
| Stratégie de l’organisation |  |  |  |
| Éthique des affaires |  |  |  |
| Responsabilité sur les produits et les services |  |  |  |
| Gouvernance |  |  |  |
| DIMENSION ÉCONOMIQUE | | | |
| Contrôle de la rentabilité |  |  |  |
| Pérennité de l’organisation |  |  |  |
| Pratiques d’investissement |  |  |  |
| Pratiques d’achat ou d’approvisionnement |  |  |  |
| Effet sur le développement local |  |  |  |
| DIMENSION SOCIALE | | | |
| Conditions de travail |  |  |  |
| Développement des compétences |  |  |  |
| Participation et relations de travail |  |  |  |
| Équité |  |  |  |
| Santé et sécurité au travail |  |  |  |
| DIMENSION ENVIRONNEMENTALE | | | |
| Gestion des matières résiduelles |  |  |  |
| Gestion de l’énergie |  |  |  |
| Gestion de l’eau |  |  |  |
| Gestion des émissions de GES |  |  |  |
| Gestion d’autres types de pollution |  |  |  |
| Gestion de l’impact environnemental local |  |  |  |

\*Proposition des priorités : 1 = faible importance ou nulle; 5 = haute importance

|  |  |
| --- | --- |
| Conclusion |  |

Les informations qui viennent de ce rapport final jettent les bases pour accompagner l’organisation afin qu’elle se démarque dans son marché et devienne un acteur important et influent auprès de la société et de ses différentes parties prenantes.

Une prise en charge est amorcée pour que l’organisation évolue dans une perspective de développement durable. Cette prise de conscience sur la situation actuelle de l’organisation selon les grands enjeux du développement durable positionne l’organisation afin qu’elle atteigne ses objectifs de croissance et assure sa pérennité.

À REMPLIR PAR L’EXPERT EN DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON LE CONTEXTE…

**ANNEXES**

|  |  |
| --- | --- |
| Annexe 1 : Résultats complémentaires |  |
|  | |
| Ces résultats apparaissaient comme une valeur ajoutée pour aider à la compréhension de l’analyse globale.  EST-CE QUE DES CORRÉLATIONS SERAIENT INTÉRESSANTES À PRÉSENTER ENTRE LES RÉSULTATS DE CERTAINS ENJEUX OU ENTRE CERTAINES PERCEPTIONS DES PARTIES PRENANTES, PAR EXEMPLE?  INTRODUIRE UNE ANALYSE D’UN ASPECT PRÉCIS :  EXEMPLE – LA COMMUNICATION À L’INTERNE :  LA COMMUNICATION EST, POUR UNE ORGANISATION, LE MOTEUR DE TOUTES LES RELATIONS INTERNES ET EXTERNES QUI SOUS-TENDENT AU PROCESSUS DÉCISIONNEL. UNE CORRÉLATION SOUVENT TRÈS FORTE S’EXPRIME ENTRE LE NIVEAU D’INTÉGRATION DES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA QUALITÉ DES COMMUNICATIONS DANS UNE ORGANISATION. | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| Annexe 2 : Les 21 enjeux du BNQ 21000 |  |

| **DIMENSIONS** | **ENJEUX** | **DÉFINITIONS** |
| --- | --- | --- |
| TRANSVERSALE | Mission, vision et valeurs | Pour l’organisation, la vision décrit ce qu’elle voudrait être, soit une notion d’idéal pour l’avenir. Elle est source d’inspiration intemporelle et fournit des repères clairs appuyant le processus décisionnel. La mission d’une organisation est un énoncé général qui décrit sa « raison d’être » – marché et produit – et encadre les discussions sur les choix stratégiques. Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l’ensemble des collaborateurs de l’organisation. |
| Stratégie d’organisation | La stratégie est le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d’un avantage concurrentiel (Hax, 1993). |
| Éthique des affaires | L’éthique des affaires couvre trois éléments qui sont en interrelation les uns avec les autres : le métier de l’organisation, le contexte politico-géographique dans lequel l’organisation exerce son activité et la qualité morale des types de transaction et du milieu d’affaires de l’organisation. |
| Responsabilité sur les produits et les services | La responsabilité sur les produits et les services représente l’engagement de l’organisation à concevoir des produits et des services de qualité qui minimisent la consommation de ressources et les effets négatifs sur l’environnement ainsi que sur la santé et sur la sécurité de la communauté, de ses travailleurs et de sa clientèle. Puis, l’engagement consiste aussi à assurer une communication transparente, éthique et respectueuse des droits à l’information (accès et vie privée) de ses parties prenantes. |
| Gouvernance | Le gouvernement (ou la gouvernance) de l’organisation est un ensemble de dispositions légales, règlementaires ou pratiques qui délimitent l’étendue du pouvoir de recherche et de développement des responsabilités de ceux qui sont chargés d’orienter durablement l’organisation. Orienter l’organisation signifie prendre et gérer les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sur sa performance durable (Gomez, 2009). |
| ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE | Contrôle de la rentabilité | Il s’agit de disposer d’un ensemble d’indicateurs et de pratiques qui permettent d’évaluer la situation économique et financière de l’organisation. |
| Pérennité de l’organisation | Il s’agit d’évaluer la structure du capital de l’organisation. Cet enjeu a également pour objet d’évaluer les possibilités de croissance interne et externe de l’organisation sur le long terme. |
| Pratiques d’investissement | Cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d’investissement. |
| Pratiques d’achat ou d’approvisionnement | Il s’agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d’approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et autres sous-traitants ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l’organisation et ses approvisionneurs aillent dans le même sens concernant les actions responsables sociales et environnementales. |
| Effet sur le développement local | Il s’agit d’évaluer l’effet de l’organisation sur le développement local de son territoire, que cet effet provienne de la création de richesse, de l’amélioration de la qualité de vie de la communauté et de la création d’emplois directs ou de la participation de l’organisation dans le développement économique régional. |
| SOCIALE | Conditions de travail | Les conditions de travail incluent l’environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites, etc.) et toute autre forme de reconnaissance financière ou non ainsi que la manière dont l’organisation permet de concilier le conflit entre l’activité professionnelle et l’épanouissement personnel. |
| Développement des compétences | Le développement des compétences concerne d’abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l’organisation et les aspirations des employés. |
| Participation et relations de travail | Une organisation hautement performante mobilise ses employés et s’assure qu’ils soient responsabilisés en les faisant participer activement à l’amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail. |
| Équité | L’organisation se doit d’être équitable en matière d’emploi : pas de discrimination en matière de culture, de genre, etc. Elle fournit un traitement équitable à tous ses employés. |
| Santé et sécurité au travail | C’est le degré d’application des conditions susceptibles d’assurer un environnement sain et sécuritaire pour l’exercice du travail. |
| ENVIRONNEMENTALE | Gestion des matières premières et résiduelles | La gestion des matières premières consiste à mettre sur pied un système qui gère la maitrise de leur utilisation, mais également la réduction, le réemploi, le recyclage, la valorisation et l’élimination des matières résiduelles générées lors du cycle de vie du produit ou du service. |
| Gestion de l’énergie | Une bonne gestion de l’énergie a comme objectif une réduction des dépenses et de l’impact environnemental liés à la consommation énergétique sans nécessairement nuire au confort ou au niveau de production de l’organisation. On parle alors d’efficacité énergétique. Les bonnes stratégies rendent l’organisation plus productive et moins vulnérable aux variations des couts d’approvisionnement en énergie. |
| Gestion de l’eau | Une gestion durable de l’eau en organisation vise l’amélioration de l’efficacité de l’utilisation de l’eau (ressource essentielle) et la réduction des sources de contamination des eaux courantes et des eaux souterraines (ressource commune). |
| Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES) | Cet enjeu cherche à déterminer les actions et les initiatives de l’organisation qui visent à réduire ses émissions de GES. On s’intéresse principalement aux émissions des installations (bâtiments, machinerie et procédés) et aux émissions des moyens de transport (employés, approvisionnement, distribution). |
| Gestion d’autres types de pollution | Cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution : le sol, l’air et toute autre nuisance sonore, olfactive ou volatile (composés organiques volatils (COV), poussière, etc.). |
| Gestion de l’impact environnemental | L’enjeu évalue certaines actions de l’organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Annexe 3 : La grille des enjeux |  |   INTÉGRER LES RÉSULTATS GLOBAUX DE L’EXERCICE DE LA GRILLE D’AUTOÉVALUATION DES ENJEUX (ÉTAPE 1) SOUS FORME DE VISUEL |

|  |  |
| --- | --- |
| Annexe 4 : Enjeux non traités |  |

En fonction du type d’organisation, du contexte et de l’environnement, certains enjeux n’ont pas été traités dans le cadre de l’analyse :

REMPLIR SI PERTINENT ET EXPLIQUER POURQUOI CHACUN DES ENJEUX SE RETROUVANT DANS CETTE LISTE N’A PAS ÉTÉ TRAITÉ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ENJEUX NON TRAITÉS | EXPLICATIONS | TRAITEMENTS À CONSIDÉRER À MOYEN (M) OU À LONG (L) TERME |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Annexe 5 : Liste des parties prenantes |  |
|  | |
| TABLEAU À REMPLIR  Participants à l’exercice d’autoévaluation des enjeux  Parties prenantes sollicitées dans le cadre du diagnostic : | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes** | **Catégories** | **Personnes contactées** | **Méthode et outils de collecte de données** |
| **Internes** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Externes** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Annexe 6 : Loi sur le développement durable du Québec |  |

*La Loi sur le développement durable du Québec a été adoptée en 2006 par le gouvernement provincial à l’intention de l’administration publique et de ses organismes. Cette loi aura, à court et à moyen terme, des répercussions importantes sur les organisations, les communautés et les citoyens du Québec. Nous avons tenu compte des principes de cette loi lors de la conception de notre outil diagnostique et dans le cadre de notre analyse. Voici les principes qui découlent de cette loi :*

1. **S*anté et qualité de vie*:**

« Les personnes, la protection de leur santé et l’amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature. »

1. ***Équité et solidarité sociales :***

« Les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d’équité intra et intergénérationnelle ainsi que d’éthique et de solidarité sociales. »

1. ***Protection de l’environnement :***

« Pour parvenir à un développement durable, la protection de l’environnement doit faire partie intégrante du processus de développement. »

1. ***Efficacité économique*:**

« L’économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d’innovation et d’une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l’environnement. »

1. ***Participation et engagement :***

« La participation et l’engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique. »

1. ***Accès au savoir :***

« Les mesures favorisant l’éducation, l’accès à l’information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l’innovation et à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable. »

1. ***Subsidiarité*:**

« Les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d’autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés. »

1. ***Partenariat et coopération intergouvernementale :***

« Les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l’extérieur de celui-ci. »

1. ***Prévention :***

« En présence d’un risque connu, des actions de prévention, d’atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source. »

1. ***Précaution*:**

« Lorsqu’il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l’absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l’adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l’environnement. »

1. ***Protection du patrimoine culturel :***

« Le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l’identité d’une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d’assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent. »

1. ***Préservation de la biodiversité :***

« La diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens. »

1. ***Respect de la capacité de support des écosystèmes :***

*«*Les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité. »

1. ***Production et consommation responsables*:**

« Des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l’adoption d’une approche d’écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l’utilisation des ressources. »

1. ***Pollueur payeur :***

« Les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l’environnement doivent assumer leur part des couts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l’environnement et de la lutte contre celles-ci. »

1. ***Internalisation des couts*:**

« La valeur des biens et des services doit refléter l’ensemble des couts qu’ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu’à leur consommation et leur disposition finale. »

1. *BNQ 9700-021/2011 Développement durable – Guide d’application des principes dans la gestion des entreprises et des organisations* [↑](#footnote-ref-1)
2. Inspiré du livre *Manuel des bonnes pratiques de gestion en développement durable* de Francine Craig, Jean Cadieux et Michel Dion (chapitre 25, Université de Sherbrooke, 2012) [↑](#footnote-ref-2)
3. Référence au statisticien américain [William Edwards Deming](http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming) (1900-1993) [↑](#footnote-ref-3)
4. *A New Era of Sustainability: CEO Reflections on Progress to Date, Challenges Ahead and the Impact of the Journey Toward a Sustainable Economy*, Global Compact, 2010, p. 44 [↑](#footnote-ref-4)
5. Inspiré du livre *Manuel des bonnes pratiques de gestion en développement durable* de Francine Craig, Jean Cadieux et Michel Dion (chapitre 25, Université de Sherbrooke, 2012) [↑](#footnote-ref-5)