



ÉTAPE PAR ÉTAPE

dans l'entreprise et dans la collectivité

ÉTAPE 4

Plan de développement durable

3 sous étapes :

- Vision stratégique (environ 15–20 ans)
- Planification pluriannuelle (environ 5 ans)
- Plan d'action (1 an)

L'étape 4 est divisée en trois temps subséquents et complémentaires. La vision stratégique définit la cible de la planification pluriannuelle. Tandis que la planification pluriannuelle sert de base à l'élaboration du plan d'action pour l'année en cours.

DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p>Vision stratégique</p> <p><i>La vision découle de l'exercice de prospective (étape 3). Elle traduit la promesse que l'entreprise ou la collectivité entend tenir, l'ambition.</i></p> <p><i>Une vision, pour qu'elle soit stratégique est,</i> <i>« ... une représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective. Elle implique les forces vives de la communauté [ou des parties prenantes] et elle propose un cadre d'intervention convergent et cohérent,</i></p>	<p>La vision traduit une forme de leadership dans l'entreprise. Elle est une réflexion menée surtout par les dirigeants; une réflexion sur l'avenir de l'entreprise. Dans une démarche de développement durable, cette réflexion peut être alimentée par un dialogue et une écoute avec différentes parties prenantes.</p> <p>La vision doit être en lien avec la mission de l'entreprise. On dira d'elle qu'elle est le rêve de la mission.</p> <p>Dans un contexte de développement durable, l'entreprise est invitée à réinventer sa mission sous forme de services rendus visant à améliorer l'existence humaine et/ou à changer en mieux la vie des différents publics. Comme la vision est le futur de la mission, elle doit faire œuvre d'utilité en répondant à des attentes insatisfaites et des</p>	<p>La vision stratégique pour une communauté est une perception de l'environnement que l'on désire dans un futur lointain ; une image globale qui indique où la communauté veut aller et aboutir dans l'optique d'un horizon de planification à long terme, soit d'ici aux 15-20 prochaines années.</p> <p>Dans une optique de développement durable, la <i>vision stratégique annonce les intentions d'une communauté quant à ce qu'elle entend accomplir à travers la démarche d'Agenda-21e siècle Local (A21L), c'est-à-dire au plan du progrès social, de la préservation de l'environnement, de l'efficacité économique, et du développement culturel.</i></p> <p>La vision reflète toujours un idéal à atteindre ou un futur voulu, mais où les concepts, les valeurs et les stratégies</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>dans la mise en oeuvre d'une ambition commune »¹.</i></p> <p><i>Selon cette définition, la vision stratégique est :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rationnelle car elle est le produit d'une analyse; • intuitive car elle repose sur la capacité de voir et de ressentir; • englobante car elle doit permettre d'aborder les grands défis touchant un ensemble de secteurs d'activité; • prospective car elle concerne l'avenir. <p><i>La vision stratégique doit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre la forme d'un énoncé de stratégie précis, simple et clair; • se traduire par quelques phrases clé; • constituer un cadre de référence pour déterminer les actions futures; • être communiquée et partagée; • être un vecteur de changement. 	<p>problèmes non résolus.</p> <p>La vision stratégique ne fait pas qu'indiquer le chemin à suivre, mais constitue également un cadre de référence général dans lequel s'insèrent la mission et les buts de l'entreprise en plus d'être une force énergisante qui favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement. Effectivement, la vision doit contenir la véritable raison d'être de l'organisation pour le long terme.</p> <p>Le principe fondamental de la vision consiste, pour une entreprise, à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources afin d'influencer la prise de décision et d'agir comme agent de mobilisation et d'efforts coordonnés.</p>	<p>du DD transparaisent et sont adaptés au contexte territorial. Ainsi, la vision devrait évoquer « <i>la nécessité de tendre vers un projet collectif socialement équitable, économiquement viable et écologiquement vivable, capable de réduire les disparités entre les pauvres et les riches, tout en prévoyant une marge de manoeuvre pour l'avenir.</i> »</p> <p>www.a21.qc.ca, http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_plan_visi.asp</p> <p>Toute vision stratégique territoriale est le fruit d'une réflexion collective incluant l'ensemble des composantes de la communauté (groupes sociaux, groupes d'âge, etc.) (ou un échantillon représentatif de ces composantes). Elle est donc un projet collectif issu des principes de démocratie participative.</p> <p>La vision stratégique, conjuguée à l'état des lieux du territoire, servira à l'élaboration de planifications de l'aménagement et du développement du territoire.</p>
	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p> <p>Exemple de BioSpectra, une firme qui a fait un virage vers des produits écologiques :</p> <p>http://www.novae.ca/pme_juin09.aspx ou http://www.labonneattitude.com/fr/pages/display/home/</p>	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p> <p>Vision stratégique du Domaine du Roy http://www.domaineduroy.ca/menu.php?idDetail=75&idCategorie=8&idSousCategorie=117&idSousSousCategorie =</p> <p>Vision stratégique de la Communauté métropolitaine de Québec : http://www.cmquebec.qc.ca/amenagement/vision-strategique.html</p> <p>Vision stratégique de la municipalité de La Pêche http://www.novae.ca/article.aspx?id=31781</p>

¹ Ministère des Affaires municipales et des régions (2005), *Aménagement et développement du territoire. La vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social* (www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi_stra.pdf)



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	OUTILS	OUTILS <ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'élaboration d'une vision stratégique : www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi_stra.pdf • Vision stratégique : http://www.a21l.qc.ca/9577_fr.html
<p>Planification pluriannuelle</p> <p><i>Le programme pluriannuel se situe entre la vision stratégique et le plan d'action.</i></p> <p><i>Généralement prévue sur un échéancier de 3 à 5 ans, la planification pluriannuelle permet de cerner les orientations stratégiques « multisectorielles » et des objectifs généraux pour soutenir ou parvenir à réaliser la vision stratégique choisie. Les objectifs généraux sont définis de façon à soutenir les orientations stratégiques.</i></p> <p><i>Elle sera actualisée à la fin de chaque année en tirant parti des renseignements obtenus suite au bilan/évaluation</i></p>	<p>Devient le projet d'entreprise pour l'entreprise dont la direction est confiée à la direction de l'entreprise.</p> <p>La planification pluriannuelle doit s'appuyer sur la mission de l'entreprise et sa vision, tout en étant en cohérence avec ses valeurs.</p> <p>Respecte le principe de progressivité selon la hiérarchisation des enjeux. Effectivement, il importe de hiérarchiser les orientations stratégiques et les objectifs généraux.</p> <p>Toutefois, dépendant des enjeux et de la maturité de l'entreprise, intégrer des pratiques durables peut se faire de façon très variable. Nous suggérons une planification en trois étapes d'intégration :</p> <p>Étape 1 : Se conformer à la réglementation</p> <p>Étape incontournable. Il s'agit de se conformer aux réglementations existantes autant au plan environnemental, social qu'économique et de s'engager à respecter les normes environnementales et sociales de tous les milieux où l'entreprise intervient (marché local, régional, national, mondial). Il s'agit donc d'abord dans la démarche de faire une évaluation de la conformité des actions de l'entreprise avec les lois et réglementations.</p>	<p>La planification stratégique est utilisée depuis plus de 40 ans dans l'administration publique notamment dans les secteurs de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme.</p> <p>Selon le Selon le ministère des Affaires municipales et des Régions (Massicotte, 1994),</p> <p><i>« l'approche stratégique incite les élus d'une communauté métropolitaine, d'une MRC [Municipalité régionale de comté] ou d'une municipalité à porter leurs efforts vers les orientations, les objectifs, les grands enjeux et un plan d'action pour la collectivité tout en gardant en vue les finalités de cette dernière. Après avoir dégagé une vision d'aménagement et de développement durable partagée avec la population et avoir identifié les principales cibles visées, [les élus] peuvent définir les options stratégiques et les grandes lignes du plan d'attaque permettant d'atteindre ces cibles. Ainsi, dans le but de rendre leur collectivité plus attrayante, les décideurs pourront définir avec la population un milieu et un cadre de vie qui la distingue des collectivités voisines. Pour atteindre leur but, ils pourront choisir d'intervenir sur les espaces verts, le centre-ville, la qualité et la quantité de services publics, etc. »</i></p> <p>source : http://www.a21l.qc.ca/9579_fr.html</p> <p>La planification de l'A21L vise à définir, à l'échelle du territoire pertinent et choisi, les stratégies et orientations</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p>Étape 2 : la gestion du risque par l'anticipation Adopter une démarche préventive et de précaution face à des risques environnementaux et sociaux potentiels.</p> <p>Étape 3 : La gestion du management du capital de réputation C'est l'étape où l'entreprise s'ouvre pleinement au développement durable: * en adoptant une démarche préventive proactive, c'est-à-dire en n'attendant plus les opinions des parties prenantes pour agir. * en transformant les défis environnementaux et sociaux en avantage compétitif; * en développant des pratiques partenariales avec les parties prenantes; * en intégrant davantage le développement durable dans les différentes fonctions de l'entreprise.</p>	<p>de développement durable en fonction de réalités spatiales, temporelles, sociales et politiques. Elle vise à tracer une carte de l'action en matière de développement durable. Elle offre un cadre de référence et d'action (jamais final car toujours en évolution) tant pour la collectivité territoriale, pour la communauté que les organisations (entreprises, écoles, institutions publiques, parapubliques). Effectivement, différentes parties peuvent être interpellées dans la planification, selon leur secteur d'activité.</p> <p>Rappelez-vous toutefois que différents enjeux pour un développement durable ont été identifiés dans l'Agenda-21 adopté à Rio en 1992. Ceux-ci devraient donc teinter toute planification locale.</p>
	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES Exemple du Camp Y : http://www.novae.ca/pme.aspx</p>	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES Voir la planification et le plan d'action de la ville de Vancouver (vidéo) : http://www.a21.qc.ca/9579_fr.html Pour ne donner que quelques exemples de planification : Pays Landes de Gascogne : http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?article788 Ville de Clermont Ferrand, fr : http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?article261 Pour plus d'exemples, consultez le site suivant : http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?page=map</p>
	<p>OUTILS <i>Mise en place d'un processus de planification stratégique : Mise en place d'un groupe de travail, préparation d'un document synthèse reprenant les enjeux et le diagnostic; distribution de ce document à l'avance;</i></p>	<p>OUTILS Dessine-moi un Agenda-21 Local www.cerdd.org/IMG/pdf/A21-592K.pdf Documents à acheter</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p><i>organisation de 2 ou 3 rencontres de concertation pour validation du document et pour débattre des axes stratégiques à retenir; validation des axes stratégiques retenus.</i></p> <p>APDD, <i>Le développement durable dans mon entreprise : fiches de sensibilisation destinées aux PME</i> http://www.agora21.org/apdd/index001.htm (section document)</p>	<p>Ville durable : mode d'emploi Le développement durable à l'échelle des petites collectivités Les Agendas- 21, outils de développement durable http://www.territorial.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/637/TPL_CODE/TPL_OUVR_NUM_FICHE/PAG_TITLE/Le+d%E9veloppement+durable+%E0+l%27%E9chelle+des+petites+collectivit%E9s/53-dossiers-d-expert.htm</p>
<p>Plan d'action</p> <p><i>Présente les objectifs à court terme basés sur ceux du long terme. Ces objectifs comprendront les activités et programmes. Également sont prévus les moyens humains, logistiques et financiers nécessaires pour mettre en place chaque action retenue incluant le(s) responsable(s) de l'action, les partenaires associés, les délais de mise en œuvre, les calendriers d'exécution et le résultat attendu.</i></p> <p><i>Réponds à la question : Comment vais-je faire pour répondre aux orientations stratégiques et à la vision voulue tout en s'assurant d'un développement durable?</i></p> <p><i>Pour agir convenablement sur un objectif, il est souvent utile de mettre en place plusieurs types d'action.</i></p>	<p>Face aux nombreux enjeux identifiés lors du diagnostic, l'entreprise prendra en considération à court terme que ceux qu'elle juge les plus significatifs, c.a.d importants par leur impact sur l'organisation et les performances de l'entreprise et compatibles avec les capacités immédiates d'action qu'elle peut raisonnablement mobiliser.</p> <p>Évaluation des risques et des opportunités permet de définir les enjeux les plus significatifs. Il faut les pondérer et les hiérarchiser pour identifier les enjeux prioritaires. Les autres enjeux significatifs entrent dans la planification à moyen et long terme.</p> <p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES Exemple d'actions Château Mont-St-Anne : http://www.novae.ca/pme_mai09.aspx Stageline : http://www.novae.ca/pme_jan09.aspx Zoo de Granby : http://www.novae.ca/pme_mars09.aspx</p>	<p>Dans le cadre d'un Agenda-21 Local, le contenu du plan d'action est appuyé soit par l'état des lieux, soit par des études sectorielles ou soit par des propositions découlant des consultations publiques.</p> <p>Dans un contexte de gouvernance participative, faire un plan d'action à plusieurs n'est pas toujours simple. D'une part, ça peut donner lieu à de nombreuses discussions et des allers-retours multiples. D'autre part, le groupe n'étant pas homogène, il peut être difficile d'identifier des catégories d'actions dû au jeu de pouvoir et d'intérêts qui existent généralement à l'intérieur d'un groupe, de faire des choix pertinents des actions et leur financement, de prioriser et hiérarchiser les actions, et d'identifier les promoteurs responsables des actions/initiatives/projets/interventions.</p> <p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES Exemples d'actions mis en œuvre dans les Agendas-21 locaux au Québec : http://www.a21.qc.ca/9578_fr.html</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>Il est important de valider les actions sur des faits comme des constats du portrait ou des tendances observées...). Également, le choix des actions doit être basé sur une évaluation ex ante, c'est-à-dire une évaluation de projet avant sa mise en œuvre.</i></p> <p><i>Évitez le syndrome du « Tankayetre », c'est-à-dire de tout faire dès le début. La liste est habituellement trop longue. C'est pourquoi une planification hiérarchisée est importante.</i></p> <p>http://www.cdec-rpp.ca/PDF/DD/a_vouloir_trop_en_faivre.pdf</p> <p><i>Voir en annexe 1, un modèle pour établir un plan d'action</i></p>	<p>OUTILS</p> <p>Pour aider les entreprises dans le choix des actions à prioriser, particulièrement les petites entreprises, voici quelques questions à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'action a-t-elle un intérêt économique? • Y a-t-il des lois ou projets de loi qui m'imposeront la réalisation de cette action? • L'action a-t-elle un impact direct sur l'image qu'a le personnel de l'entreprise • est-ce qu'en cas de « non réalisation » de l'action, l'image de l'entreprise en souffrirait? • l'action aura-t-elle une visibilité dans et à l'extérieur de l'entreprise? <p>Source : Olivier Lalemant, PME et développement durable : définissez votre plan d'action : http://www.creation-entreprise.fr/pme-developpement-durable-definisiez-plan-n11651.html</p> <p>Guide PME et développement durable http://www.geneve.ch/agenda21/pme/plan.asp</p> <p>Voir feuille remise par le CQDD sur les différentes actions possibles selon les différentes fonctions de l'entreprise.</p>	
<p>Exemples de Plan de développement durable</p>	<p>Transat http://www.transat.com/fr/responsabilite.sociale/responsabilite.sociale.aspx</p>	<p>Baie-St-Paul : Agenda-21 Plan d'action 2006-2009 http://www.baiesaintpaul.com/polidev.php Sorel-Tracy www.ville.sorel-tracy.qc.ca/Data/pdf/24.pdf On peut trouver nombreux exemples, et à différentes échelles géographiques, de Plan de développement durable, communément appelé d'Agenda-21 Local, sur le site internet suivant : http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?page=map</p>



ANNEXE 1

MODÈLE POUR ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Comment procéder ?

- À partir du bilan, de votre vision et de vos orientations stratégiques, examinez les actions et améliorations possibles. Choisissez un thème à la fois.
- Intervenez d'abord dans les domaines où il s'agit de respecter les obligations légales, donnez ensuite un ordre de priorité à chaque domaine d'action.
- Donnez la priorité aux actions durables pour lesquelles il est possible de fixer des objectifs et de mesurer des résultats.
- Classez les possibilités que vous avez dénombrées en déterminant leur faisabilité technique, économique, sociale et environnementale
- Établissez une liste d'actions simples et affichez-la. Ne vous perdez pas dans les détails et n'essayez pas d'atteindre la perfection. Commencez par des actions élémentaires ayant des effets importants et visibles.
- Après avoir déterminé vos domaines de priorité et défini les actions potentielles, fixez des étapes réalistes et réalisables. Pour chaque étape, indiquez clairement les échéances.

Tableau suivant

1. Identifiez pour chaque domaine prioritaire les actions principales à concrétiser
2. Déterminez-en la faisabilité
3. Estimez le coût de mise en application (important, moyen ou faible)
4. Évaluez le temps de retour sur investissement
5. Recueillez les suggestions des membres de votre équipe



Liste d'actions

Pour établir une liste d'actions, prenez comme modèle le tableau suivant :

ACTION N°	COMMENTAIRES	QUE PEUT-ON CHANGER ET COMMENT?	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE



PLAN D'ACTION

Année:		Fait par:												
Thèmes	Action N°	Évaluation interne	Obligation légale	Priorité	Faisabilité				Coûts	Retour sur investissement	Echéance	Indicateur(s) de performance	Responsable(s)	Accompli
					Technique	Économique	Environnementale	Sociale						
1	Eau													
2	Déchets													
3	Énergie													
4	Papier													
5	Nuisance sonore													
6	Qualité air													
7	Transport, mobilité													
8	Santé et sécurité													
9	Formation RH													
10	Gestion et administration													
11	Conception produit													
12	Achats													
13	Dimension sociale et sociétale													
14	Dimension économique													
15	Autres													



ANNEXE 2

TABLEAU QUI RÉSUME COMMENT PASSER DU DIAGNOSTIC À LA STRATÉGIE ET AU PLAN D'ACTION

Source : AFIT (2001) *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. disponible sur internet (<http://www.odit-france.fr/publication/piloter-tourisme-durable-dans-territoires-entreprises>), (consulté en juillet 2009)

