

ÉTAPE PAR ÉTAPE
dans l'entreprise et dans la collectivité



INTRODUCTION

Définitions, démarche et modèles de maturité

Table des matières

HISTORIQUE.....	2
DÉFINITION.....	2
SOMMET DE LA TERRE, À RIO, JUIN 1992	3
<i>Agenda-21</i>	4
<i>Déclaration de Rio</i>	4
LE LOCAL, NIVEAU D'INTERVENTION IMPORTANT	6
<i>Agenda-21 Local</i>	7
<i>Management durable et responsable</i>	7
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN PROCESSUS ET/OU UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE	12
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN PROCESSUS CONTINU QUI RÉINVENTE LES FAÇONS DE FAIRE	15
UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT ADAPTÉE POUR LA SADC DE D'AUTRAY-JOLIETTE.....	16

Historique

Quoique pas nouveau, le terme « développement durable » a été officialisé avec le dépôt du Rapport de la Commission Brundtland en 1987.

Le développement durable émane d'une remise en question des modèles de développement occidentaux actuels qui montrent des faiblesses importantes : dilapidation des ressources naturelles, agressions et pressions sur l'environnement et menaces à l'équilibre écologique; inégalité et iniquité dans la satisfaction des besoins humains de base; appauvrissement croissant d'une partie croissante de populations; endettement très lourd ou effondrement d'économies nationales....

Définition

«*Le développement durable est un mode de développement qui doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.*»

(définition reconnue dans le rapport Brundtland)

Citons également la définition du développement durable du Gouvernement du Québec dans sa *Loi du développement durable*.

« [Le développement durable est un] *processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement.* »



Cette définition est intéressante selon nous, car elle intègre la notion de continuité au concept de développement durable.

Effectivement, un développement « durable » doit viser à satisfaire continuellement les besoins de l'être humain (actuel et futur) ainsi que leurs aspirations à une meilleure vie. En ce sens, le développement doit toujours être équitable, viable et vivable.

Pour ce faire, le développement durable suppose de considérer simultanément et de façon transversale les dimensions économique, environnementale et sociale dans tous projets de développement, ainsi que leurs interrelations afin de trouver le meilleur équilibre ou meilleur compromis possible. En l'occurrence, pour être durable, tout projet doit, conjointement :

- **MAINTENIR L'INTÉGRITÉ DE L'ENVIRONNEMENT**, pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et des écosystèmes qui entretiennent la vie;
- **ASSURER L'ÉQUITÉ SOCIALE**, pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité;
- **VISER L'EFFICIENCE ÉCONOMIQUE**, pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable.

Pour y arriver, le développement durable repose sur quatre (4) conditions :

- un changement de comportement et des façons de faire, fondés sur une éthique plus humaniste et responsable;
- la nécessité, pour bâtir, d'une mobilisation, d'une coopération et d'une participation des différents acteurs au processus, notamment aux prises de décision; voire la mise en place d'une gouvernance participative;

- l'importance de la sensibilisation, de l'éducation, de l'information, de la communication et du développement de connaissances pour assurer la modification des idées, des attitudes et des comportements, entre autres, mais aussi pour privilégier le développement de nouvelles connaissances et de techniques;
- la considération de l'avenir et des possibilités à long terme du développement.

Résumons en disant que le développement durable est :

- **UN NOUVEAU MODE DE GESTION...** humaniste, transversal, participatif et anticipatif.
- **UNE RESPONSABILITÉ...** vis-à-vis de ses impacts environnementaux et sociaux.

La transversalité se définissant comme la prise en compte simultanément des

- 3 dimensions du développement durable (sociale, économique, environnementale);
- 3 temps que sont le passé-présent-futur ;
- des intérêts des diverses parties prenantes (incluant les générations futures).

Sommet de la Terre, à Rio, juin 1992

Le Sommet de la terre a fait avancer la notion de développement durable par l'adoption de deux (2) documents importants :

- l'Agenda-21 (ou Action-21)
- la Déclaration de Rio



Agenda-21 (ou Action-21) et Déclaration de Rio

L'Agenda-21 est un plan d'action pour le XXI^e siècle adopté par 173 chefs d'État lors du Sommet de la Terre à Rio, en 1992. Ce plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales. Il formule des recommandations dans les domaines suivants :

- la pauvreté;
- la santé;
- le logement;
- la pollution de l'air;
- la gestion des mers, des forêts et des montagnes;
- la désertification;
- la gestion des ressources en eau et de l'assainissement;
- la gestion de l'agriculture;
- la gestion des déchets.

Déclaration de Rio

La Déclaration de Rio est un document qui proclame 27 principes à suivre pour mettre en œuvre l'Agenda-21. Ces principes sont résumés par le texte suivant :

L'homme est au centre des préoccupations (1) dans le respect des générations présentes et futures (3).

Les États, qui doivent coopérer de bonne foi (27), ont le droit souverain d'exploiter leurs ressources sans nuire aux autres États (2) qu'ils doivent avertir de toute catastrophe (18) ou activités dangereuses pouvant les affecter (19).

La protection de l'environnement est partie intégrante du processus de développement (4), elle est conditionnée par la lutte contre la pauvreté (5) et concerne tous les pays (6) selon des responsabilités communes mais différenciées (7). Les modes de production et de consommation non viables (non durables) doivent être éliminés (8) au profit de ceux qui seraient viables dont la diffusion doit être favorisée (9).

Le public doit être impliqué dans les décisions (10) dans le cadre de mesures législatives efficaces (11), économiques en internalisant les coûts grâce au principe pollueur payeur (16), par des études d'impact (17), toutes mesures qui ne doivent pas constituer des barrières injustifiées au commerce (12) tout en assurant la responsabilité de ceux qui causent les dommages (13) et en évitant le transfert d'activités polluantes (14).

Le principe de précaution (15) doit être mis en œuvre.

Un certain nombre de groupes majeurs ont un rôle particulier à jouer : les femmes (20), les jeunes (21), les communautés locales et autochtones (22).

La paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables (25) les règles d'environnement doivent être respectées en temps de guerre (24) et pour les populations occupées ou opprimées (23). Les différends d'environnement doivent être résolus pacifiquement (26).

Toutefois, le gouvernement du Québec, dans sa *Loi sur le Développement durable* a privilégié 16 principes qui, à notre avis, regroupent bien les 27 principes de la Déclaration de Rio. Ceux-ci sont :

1. **SANTÉ 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;
2. **ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES** : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et inter générationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
3. **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT** : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
4. **EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE** : l'économie du milieu doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité



économique favorable au progrès social, et respectueuse de l'environnement;

5. **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;
6. **ACCES AU SAVOIR** : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;
7. **SUBSIDIARITE** : 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;
8. **PARTENARIAT ET COOPERATION 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;
9. **PREVENTION** : 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;
10. **PRECAUTION** : 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;
11. **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;

12. **PRESERVATION DE LA BIODIVERSITE** : 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;
13. **RESPECT DE LA CAPACITE DE SUPPORT DES ECOSYSTEMES** : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
14. **PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLE** : 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'écocoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;
15. **POLLUEUR PAYEUR** : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;
16. **INTERNALISATION DES COÛTS** : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

L'Agenda-21 et la Déclaration de Rio reconnaissent l'importance de partenariats mondiaux, voire de niveaux de coopération nouveaux entre les États, les secteurs clés de la société et les peuples afin de protéger l'intégrité du système mondial de l'environnement et du



développement. Le développement durable peut ainsi être qualifié de :

CONTRAT SOCIAL PLANETAIRE ET LOCAL

Effectivement, le développement durable doit se réaliser aux niveaux international, national, régional et local car les actions à différentes échelles ont des effets et des conséquences sur le plan mondial. À cet égard, on peut attribuer au développement durable la maxime suivante :

« PENSER GLOBALEMENT, AGIR LOCALEMENT »

Le « LOCAL » : niveau d'intervention important

C'est plus particulièrement lors du second Sommet de la Terre à Johannesburg, en 2002, que le niveau « local » est reconnu comme l'échelon le plus apte à impulser des actions de développement durable. À ce niveau, deux (2) types d'acteurs clés seront directement interpellés :

- 1) les **collectivités locales (incluant ses citoyens)**, gérées administrativement par les municipalités ou les villes. C'est via un « **AGENDA-21 LOCAL**, que se traduit dans le concret le développement durable;
- 2) les **entreprises**. Rappelons que ces dernières sont créatrices de grandes richesses, fortement consommatrices de ressources et puissantes au niveau international; elles peuvent donc se révéler très efficaces en matière d'un développement durable. Le rôle de celles-ci en matière de développement durable est double :

a) comme **partie prenante d'une démarche de développement** durable au sein des collectivités

b) comme **entité contributive** en revisitant son mode de gestion pour qu'il soit plus équitable et responsable au plan économique, environnemental et social et dans le respect des principes de développement durable (prévention, précaution, ...). Ce deuxième rôle est notable : par les biens et services qu'elle produit, par ses modes de production, par son potentiel d'innovation, de créativité et de transfert technologique, par ses politiques sociales, etc.

L'opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise prend forme à travers un management durable qui inclut la responsabilité sociale des entreprises. Pour les fins de ce document, nous privilégierons l'appellation « **MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE** ».

Le tableau 1 en annexe définit et caractérise brièvement les deux concepts d'Agenda-21 Local et de Management durable et responsable à partir de concepts clés : définition, principaux enjeux, mode de gouvernance, parties prenantes et processus.



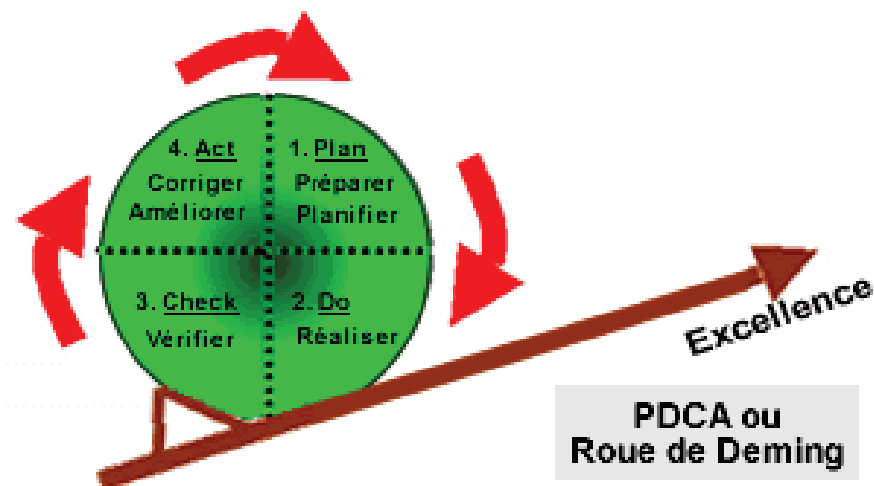
Le développement durable : un processus et/ou une démarche d'amélioration continue

En référence au tableau 1 en annexe, l'Agenda-21 Local et le management durable et responsable supposent une intégration du développement durable selon un processus en différentes phases et de façon continue, au même titre qu'est le développement durable tel que reconnu par le Gouvernement du Québec dans sa Loi du développement durable énonce clairement cette question de continuité.

Effectivement, l'intégration du développement durable suppose une démarche d'apprentissage et d'amélioration progressive et continue.

- **DÉMARCHE** : signifie une manière de marcher, d'agir, de progresser. Il s'agit donc de méthodes, de procédés choisis pour améliorer la qualité des résultats ou l'adéquation aux besoins;
- **DÉVELOPPEMENT**: réfère à l'action de se développer, d'évoluer;
 - associé au mot «**DURABLE**», le développement suppose qu'on ne voit pas la fin, notamment en cherchant continuellement l'amélioration des conditions d'existence des populations.

Le développement durable ne réfère donc pas à un état fini en soi, mais à une volonté d'amélioration continue. Autrement dit, c'est la manière d'avancer qui compte dans le développement durable, c'est-à-dire la démarche. Généralement, cette démarche s'inspire de la méthode classique du PDCA (Plan - Do - Check - Act) illustrée par la Roue de Deming.



Pour plus de détail sur le PDCA, consultez le site : http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming

À travers une revue de littérature, nous avons trouvé différents modèles exprimant la démarche de développement durable dans l'entreprise et dans la collectivité. Ceux-ci sont tous à l'image de la Roue de Deming à quelques variantes près.

Le Groupe Afnor, une association française de normalisation, a transposé cette *Roue* à la démarche d'implantation de pratiques de développement durable dans une entreprise. Il en a dégagé 9 étapes génériques, lesquelles sont classées en fonction du PDCA (Graphique 1). Notons que l'étape de la préparation/planification de la *Roue de Deming* correspond aux 6 premières étapes génériques identifiées par le Groupe Afnor; ce qui laisse penser que cette étape n'est pas à négliger. De façon plus détaillée, selon le Groupe Afnor: « *La première étape correspond à la définition des valeurs et de la vision de l'entreprise. Cette vision va définir le champ des enjeux et*



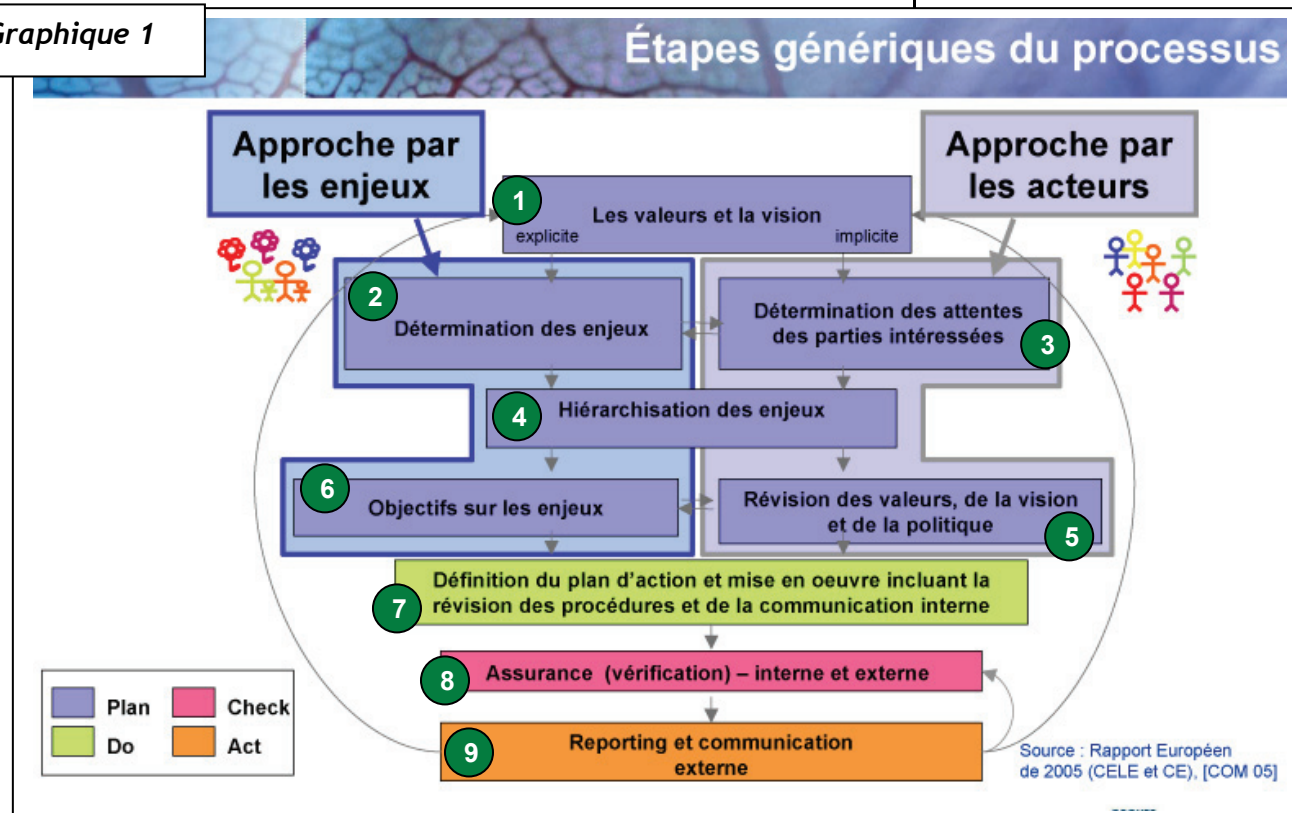
des parties intéressées de l'entreprise et va délimiter le périmètre de sa responsabilité.

[Étape 2] L'identification des enjeux est assimilée à un diagnostic, une comparaison entre les obligations réglementaires et les actions volontaires ou encore à travers un benchmark de bonnes pratiques.

[Étape 5] la révision des valeurs, de la vision et de la politique permet d'enrichir le travail de l'étape 1 en y intégrant le travail réalisé aux étapes 2, 3 et 4.

[Étape 6] À l'issue des étapes en amont d'analyse, les objectifs des enjeux sont déterminés.

Graphique 1



[Étape 7] La définition d'un plan d'action et sa mise en oeuvre correspondent à une phase directement opérationnelle. Les actions sont évaluées en terme de coûts, de ressources nécessaires (internes et/ou externes), de planning de réalisation ainsi que leur faisabilité.

[Étape 8] La phase de vérification permet d'estimer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

[Étape 9] La dernière étape permet un retour d'information pertinent auprès des parties intéressées. Ce dernier constitue une donnée d'entrée dans le cadre des revues de direction. »

[Étape 3] Le mécanisme d'identification des parties intéressées correspond à la recherche puis à la priorisation de leurs attentes et à la mise en oeuvre de processus relationnels.

[Étape 4] permet de hiérarchiser les enjeux au regard de l'importance des parties intéressées.



Le second graphique montre le processus dans le cas d'un Agenda-21 Local, soit plus précisément les étapes de mise en œuvre dans deux collectivités québécoises (Saint-Félicien et Sorel-Tracy) (source : http://www.a21.qc.ca/9574_fr.html). Ce graphique présente la démarche globale communément acceptée et associée à la planification stratégique.

Ce qui est intéressant dans ce cas c'est que la structure de travail et le renforcement des capacités sont intégrés dans le processus. Effectivement, la structure de travail est intégrée parce que plusieurs défis la guettent : garder l'intérêt des membres du ou des comités, favoriser la concertation et les échanges à l'intérieur du

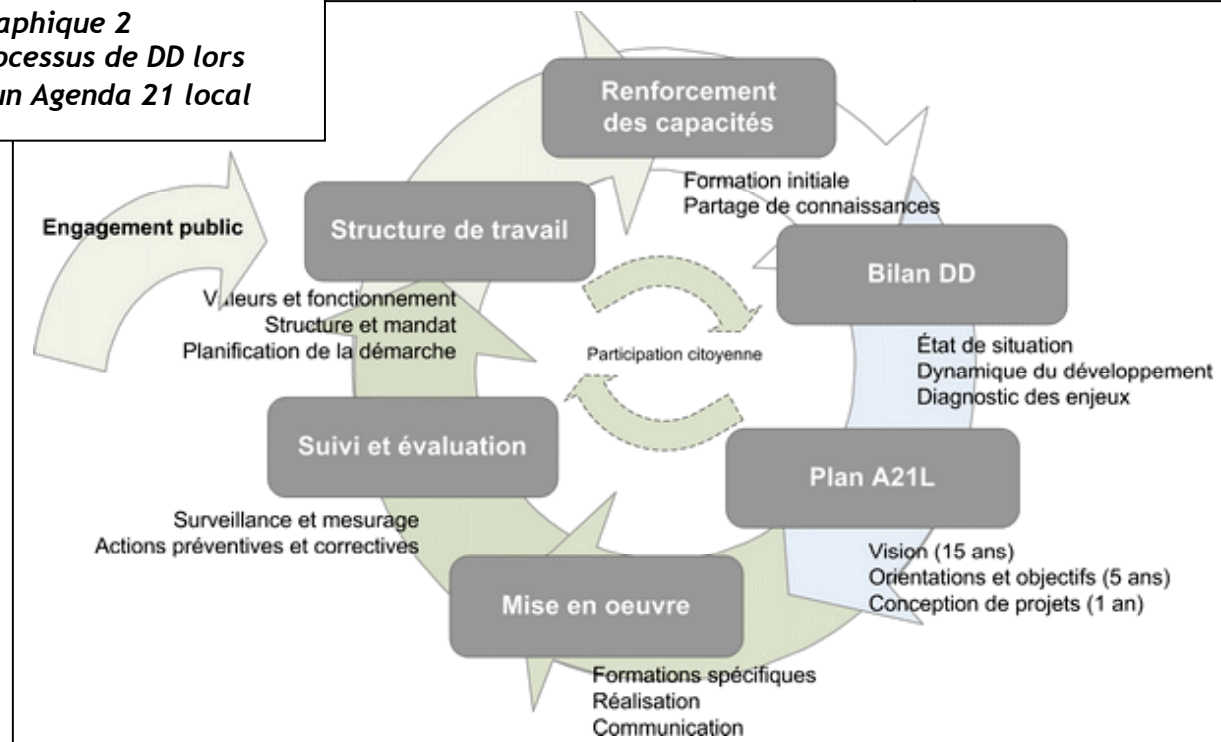
comité; assurer le renouvellement des sièges, voir à la formation d'un groupe souvent hétérogène; assurer la pérennité de la démarche... En ce qui concerne la formation, nous verrons dans un autre document qu'une démarche de développement durable s'amorce d'abord par de la formation et que celle-ci doit se poursuivre tout au long du processus. D'ailleurs, c'est pourquoi la formation est répétée à l'étape de la mise en œuvre des actions. Notons également que la formation ne concerne pas seulement les membres des comités.

Une autre version d'un processus d'Agenda-21 est présentée en annexe 2. Celle-ci apporte un éclairage sur la notion de durée et de

temps prévue pour chacune des étapes de la démarche. Quoique variable, ce calendrier nous permet de comprendre qu'une démarche d'Agenda-21 Local est un engagement à long terme.

Au-delà de ces démarches « communes », il existe une multitude de variations dans la réalisation des étapes. La taille, les porteurs de dossier, la motivation et l'ouverture à la participation sont entre autres des facteurs qui font varier le processus et sa durée. Il importe de se rappeler que les démarches d'Agenda-21 Local ou de management durable et responsable, sont des démarches d'amélioration et d'apprentissage en continu qui doivent s'adapter aux réalités du milieu.

Graphique 2
Processus de DD lors
d'un Agenda 21 local



Le développement durable : un processus continu qui réinvente les façons de faire

Il a déjà été mentionné que le développement durable repose sur quatre conditions :

- 1) un comportement plus responsable;
- 2) la mobilisation et la participation de différents acteurs;
- 3) l'importance de la sensibilisation et de l'éducation;
- 4) la considération du long terme.

Auquel s'ajoute, selon nous, la question de la transversalité en rapport aux 3 dimensions (sociale, économique, environnementale), aux 3 temps (passé, présent, futur) et aux divers intérêts des parties prenantes.

Le développement durable appelle donc à travailler autrement. Il ne suffit pas que de suivre les différentes étapes du processus, il faut revoir nos façons de faire et nos modes de gestion à l'intérieur de cette démarche.

À la lumière de ces conditions et des postulats d'une démarche d'animation locale, la SADC de D'Autray-Joliette reconnaît qu'entreprendre une démarche d'Agenda-21 Local ou de management durable et responsable exige d'agir selon huit (8) postulats de base :

1. **L'IMPLICATION/ACTION** : La participation, voire la mise à contribution, des différentes parties prenantes (exemples : citoyens, employés, fournisseurs...) dans la prise de décision et dans la réalisation d'actions de développement durable.
2. La **DEMOCRATIE** : Les différentes parties prenantes sont encouragées à faire valoir leurs opinions, lesquelles sont prises en compte dans les projets de développement. La démocratie vise à favoriser aussi la participation des différentes parties prenantes.

3. La **MOBILISATION** : La capacité à rassembler les différentes parties prenantes autour d'actions de développement durable que ce soit par l'écoute, le dialogue, la concertation, la consultation et la participation. La mobilisation suppose la mise en place d'une gouvernance et d'une gestion participatives.
4. La **RESPONSABILITE** : L'acceptation de rendre compte et de répondre de ses actes.
5. La **TRANSPARENCE** : La circulation de l'information, des enjeux et des décisions au sein des organisations et auprès des parties prenantes.
6. La **TRANSVERSALITE** : La prise en compte de différentes dimensions du développement durable, mais aussi des 3 dimensions temporelles que sont le passé-présent-futur et de la diversité des acteurs. La transversalité suppose donc un regard systémique des problématiques, des projets et des résultats.
7. **L'HUMAIN, AU CŒUR DES PREOCCUPATIONS** : La prise en compte des besoins des êtres humains (incluant les employés dans une entreprise ou les citoyens dans une collectivité), qu'ils soient actuels ou futurs, et de leurs aspirations à une meilleure vie.
8. Le **DEVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES** : La recherche de l'information, l'approfondissement des connaissances et leur transfert, et la volonté de comprendre ce qui nous entoure. Le développement de connaissance inclut également la nécessité d'un vocabulaire partagé par les groupes impliqués, c'est-à-dire d'assurer une compréhension et un sens commun pour tous.

Attention, il ne faut pas confondre les postulats avec les principes de développement durable énumérés auparavant. Les principes sont des guides pour l'action. Ils permettent de savoir si nos décisions ou gestes s'inscrivent dans la logique d'un développement durable. Tandis que les postulats sont des règles de fonctionnement.

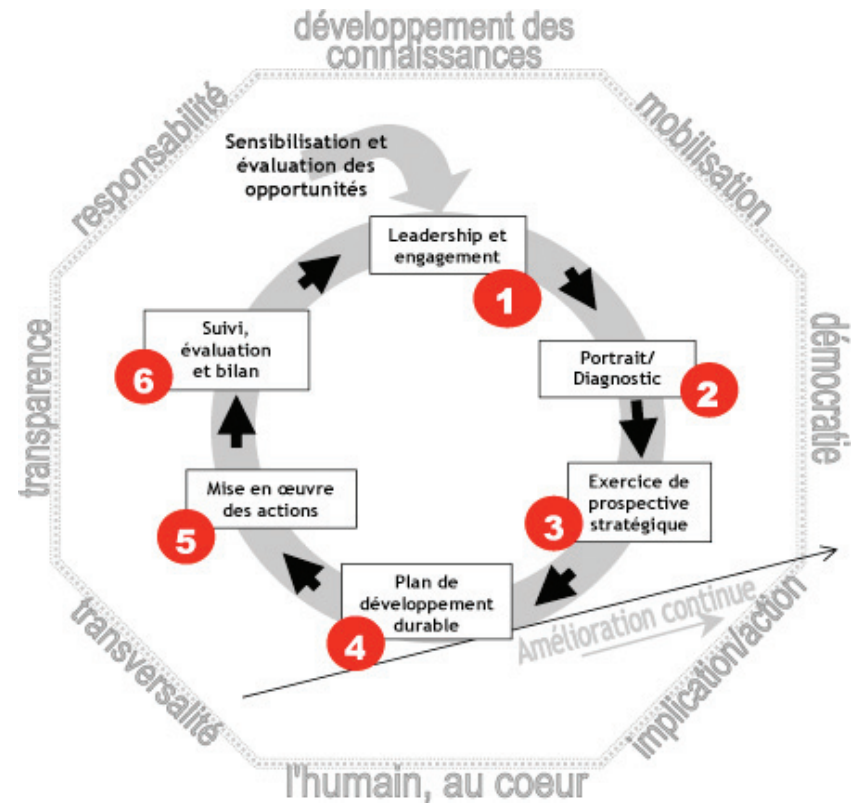


Une démarche de développement durable adaptée pour la SADC d'Autray-Joliette

Considérant l'idée d'une démarche d'amélioration continue et en respect aux postulats, la SADC de D'Autray-Joliette s'est dotée d'une démarche de développement durable, laquelle est présentée par le graphique ci-contre.

On constate que la démarche est à l'image du processus d'amélioration continue, auquel s'ajoute une dimension stratégique par l'exercice de prospective. Effectivement, la SADC de D'Autray-Joliette voit l'importance pour une organisation ou une collectivité de préparer et planifier son avenir; un avenir fondé sur des objectifs de durabilité.

Également, le graphique rappelle les 8 postulats de base en ce sens que la démarche de développement durable repose sur ceux-ci.



«Ce ne sont pas les plus forts ni les plus intelligents qui survivent mais ceux qui s'adaptent le mieux au changement.»

Charles Darwin (1809-1882)



Tableau 1

L'Agenda-21 Local et le Management durable et responsable

	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
Définition	<p>Le management durable est une démarche humaniste et responsable du développement des organisations.</p> <p>Opérationnellement parlant, le management durable est l'amélioration continue des prestations et performances des entreprises (et ce dans toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, finance, production...), dans le respect le plus strict de l'environnement et des intérêts de toutes les parties prenantes (y compris les générations futures) du système auquel elles appartiennent.</p> <p>Plus pragmatique, le management durable se définit comme une façon de résoudre et financer les problèmes du passé, de telle sorte que les solutions du présent ne deviennent pas les problèmes du futur.</p> <p>Pour le respect d'objectifs de développement durable par les entreprises, on parle plus souvent de responsabilité sociale des entreprises (ou responsabilité sociétale des entreprises). La responsabilité sociale des entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et de bonne gouvernance dans leurs activités, c'est-à-dire dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.</p> <p>Le management durable est donc indissociable de la responsabilité sociale.</p> <p>Voir en annexe 1, la différence entre la gestion classique et le management durable</p>	<p>L'Agenda-21 Local est un plan d'action programmé à la lumière des principes du développement durable réalisé à l'échelle des collectivités territoriales. L'élaboration de ce plan d'action doit permettre l'implication de l'ensemble des acteurs locaux et des citoyens dans la précision des objectifs de développement durable, lesquels reposent sur un diagnostic préalable.</p> <p>On dit de la démarche d'Agenda-21 Local qu'elle s'inspire de 3 types de planification :</p> <p><i>« La planification stratégique : largement utilisée dans le secteur privé pour fournir aux entreprises des visions à long terme et des buts, ainsi que des plans d'action à court terme pour atteindre ces buts. Elle est vue comme un moyen d'organiser les ressources collectives de l'organisation autour de stratégies spécifiques conçues pour accroître les avantages compétitifs de l'entreprise dans son domaine.</i></p> <p><i>La planification communautaire : largement utilisée dans le domaine du développement pour engager les résidents locaux et les usagers de services dans des processus participatifs destinés à développer des projets et des programmes d'implantation de services locaux.</i></p> <p><i>La planification environnementale, avec ses différentes méthodes d'évaluation, a été développée dans les années 1970 pour s'assurer que les projets de développement prennent en considération les tendances et conditions environnementales et que les gestionnaires de projet identifient et prennent des mesures pour atténuer les impacts environnementaux spécifiques à une activité de développement. »</i></p>
Principaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre le changement climatique et protection de



MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<ul style="list-style-type: none"> ○ La meilleure garantie de sa compétitivité durable grâce à sa capacité de créer de la valeur de manière équitable et responsable pour le client et pour toutes les autres parties intéressées; ○ La meilleure adéquation permanente de ses produits et services aux exigences et attentes nouvelles des marchés, la fidélisation de ses clients et la capacité d'élargissement de ses parts de marché; ○ Une gestion plus attentive et globale des risques intégrant les aspects environnementaux et sociaux de ces activités afin de prévenir et de gérer les risques d'atteinte à l'image de l'entreprise et les conséquences financières d'éventuelles atteintes à l'environnement; ○ L'accroissement de son potentiel d'innovation et son aptitude à développer des stratégies « gagnant-gagnant » avec des partenaires; ○ Le maintien et la préservation de sa réputation et la valorisation de son image auprès de l'opinion publique. ● Enjeux opérationnels <ul style="list-style-type: none"> ○ Un facteur de motivation et de mobilisation de son personnel par son engagement dans une politique environnementale et sociale, volontaire et responsable; ○ Le renforcement de sa capacité à saisir des opportunités et à créer de la valeur; ○ La meilleure maîtrise des risques et de ses coûts en matière environnementale et sociale; ○ Ses meilleures connaissances et compréhension du marché grâce au développement des échanges et de la communication avec les acteurs de son marché et ses partenaires; ○ La fidélisation des talents et le développement des compétences.



	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
		technologiques) <ul style="list-style-type: none"> ○ Gouvernance et démocratie participative ○ Coopération décentralisée <ul style="list-style-type: none"> • Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisation territoriale rationnelle des espaces de production et de distribution et promotion de l'écologie industrielle ○ Diversification des producteurs et des activités ○ Réduction des déchets à la source ○ Recours aux écolabels et à la certification environnementale ○ Développement de la responsabilité sociale et environnementale des organisations
Mode de gouvernance	<p>Gouvernance dans les entreprises : Dorénavant, le pouvoir et la responsabilité du développement durable sont partagés et répartis entre les différentes parties prenantes, nécessitant des organisations ouvertes, transparentes et participatives.</p> <p>L'intégration du DD dans l'entreprise se traduit d'abord par l'engagement de la haute direction; viendront ensuite la mobilisation des employés et la création d'une ou de plusieurs structures (ou instances) chargées du DD.</p> <p>Toutefois, on utilisera davantage le terme « négociation » à « concertation » dans le cas du management durable. Effectivement, on parle plus souvent d'intérêts opposés ou conflictuels entre les différentes parties prenantes impliquées. Ainsi, le management durable est davantage fondé sur la négociation.</p>	<p>Gouvernance territoriale : L'Agenda-21 Local est défini en concertation avec les acteurs locaux (ou parties prenantes), dans un cadre de démocratie participative.</p> <p>L'ambition d'un Agenda-21 Local nécessite la mobilisation de tous, mais plus particulièrement du plus haut responsable de la structure (maire, directeur, président...)</p>
Parties prenantes « l'ensemble des	<p>Pour l'entreprise, les parties prenantes se divisent en 2 catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaires : celles impliquées directement dans le processus économique (actionnaires, banquiers, salariés, clients, 	<p>Pour une collectivité territoriale, les parties prenantes sont les élus, les services, les « grands acteurs » (associations, administration, établissements publics, syndicats professionnels...) et les citoyens.</p>



	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<i>publics concernés »</i>	fournisseurs) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secondaires : celles ayant des relations plutôt implicites avec l'entreprise (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...) 	
Processus <i>NOTE SADC : Nous constaterons plus loin dans le texte que la SADC s'est défini un processus propre.</i>	<p>Plus que la responsabilité sociale de l'entreprise, le terme « management durable » réfère davantage à l'idée d'une démarche qui permet à une entreprise de connaître, gérer et maîtriser ses risques ou impacts sociaux et environnementaux liés à son activité.</p> <p>Cette démarche se traduit par la mise en place d'un système de management fondé sur 3 grands principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'engagement au plus haut niveau décisionnel ▪ Une démarche programmée en 4 grandes étapes : planification, le fonctionnement du système, la vérification, la mise en œuvre de modifications ▪ Une démarche d'amélioration continue qui implique que la gestion du DD progresse toujours. À cet égard, les ingrédients d'une bonne démarche d'amélioration continue constatés chez les entreprises prospères sont : <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership et dévouement de la direction : constance implacable des objectifs poursuivis; ○ Vision à long terme : pas de résultats instantanés; ○ Travail d'équipe et partenariats : avec les employés, les fournisseurs et les clients; ○ Participation et satisfaction des employés : diversité des tâches et habilitation ○ Formation permanente : de la direction générale aux employés de niveaux inférieurs ○ Mesure statistique de progrès ○ Comparaison aux meilleurs de la classe; ○ Transparence totale envers les employés, les fournisseurs et les clients 	<p>Tel que déjà mentionné, l'Agenda-21 Local débute par la réalisation d'un diagnostic préalable à l'échange avec les parties prenantes. Ce diagnostic vise à donner à tous une base de travail et de discussion commune.</p> <p>Mais l'Agenda-21 Local se déroule en plusieurs phases. Ces phases varient selon l'ouvrage que l'on consulte. Mais globalement elles tournent autour 1) d'un diagnostic, 2) de la définition des problématiques et des enjeux, voire des priorités sociales, environnementales et économiques du territoire (prospective), 3) de l'établissement d'un plan d'action et la mise en œuvre des actions et 4) de l'évaluation.</p> <p>La démarche d'Agenda-21 Local en est une répétition, c'est-à-dire qui est pérenne. Un Agenda-21 doit constamment évoluer pour améliorer son efficacité, d'où l'utilité d'une évaluation continue des actions mises en place à l'aide de nombreux indicateurs.</p>



Sources : http://fr.wikipedia.org/wiki/Agenda_21_local
http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable
Afnor, Développement durable et responsabilité sociétale, SD21000 appliqué aux collectivités territoriales
Afnor, SD21000, Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises
Afnor certification, AFAQ 1000NR Territoires Développement durable, Guide d'évaluation des Collectivités territoriales
Gouv. Canada, S'appliquer à l'amélioration continue, site internet : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/stco-levc.nsf/fra/qw00044.html>
Roche, Vincent et Gagnon Christiane, Éléments d'argumentation en faveur de l'introduction des Agendas-21 locaux au Québec : disponible sur le site internet suivant : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Nospublications/Cahiers/tabid/53/ctl/Details/mid/365/ItemID/31/Default.aspx>



ANNEXE 1

DIFFÉRENCIER LE MANAGEMENT DURABLE DE LA GESTION CLASSIQUE

	Gestion classique	Management durable
Contenu politique	Financier	Moral
Objectifs et cibles	Présent	Passé / Présent / Futur
Périmètre de responsabilité	Organisation	Interaction organisation / monde extérieur
Périmètre de compétences	Spécialisé	Transversal
Dimension temps	Court terme	Long terme
Indicateurs	Économétriques	Économiques / Sociaux / Environnementaux

Source : de Backer, Paul (2005), Les indicateurs financiers du développement durable, Paris, Éditions d'Organisation, pp. 38



ANNEXE 2 PHASES D'UN AGENDA-21 LOCAL

Passer
d'un processus
linéaire à
un processus
d'amélioration
continue

- Les phases de l'Agenda 21 correspondent au déroulement d'une démarche d'amélioration continue.
- La concertation et l'évaluation sont permanentes. L'évaluation s'appuie sur des méthodes et des indicateurs débattus, partagés et opérationnels.
- Sans attendre la planification, la collectivité pourra initier des actions concrètes qui auront valeur d'exemple et renforceront la mobilisation des acteurs dans le processus.



Source : RARE, Objectifs de développement durable : comprendre et agir sur son territoire, Disponible sur le site internet : <http://www.rare.asso.fr/doc.htm> (consulté en juillet 2009)

