



Développement durable et communications

AU-DELÀ DES MOTS, POUR UN VÉRITABLE ENGAGEMENT

Sous la direction de
Solange Tremblay



**Presses
de l'Université
du Québec**

Développement durable et communications

DANS LA MÊME COLLECTION

Images du récit

Philippe Sohet

2007, ISBN 978-2-7605-1479-9, 360 pages

Place et rôle de la communication dans le développement international

Sous la direction de

*Jean-Paul Lafrance, Anne-Marie Laulan
et Carmen Rico de Sotelo*

2006, ISBN 2-7605-1454-4, 192 pages

Solidarités renouvelées

Faut-il tuer le messager ?

Sandra Rodriguez

2006, ISBN 2-7605-1409-9, 168 pages

Communication

Horizons de pratiques

et de recherche – Volume 2

*Sous la direction de Pierre Mongeau
et Johanne Saint-Charles*

2005, ISBN 2-7605-1434-X, 224 pages

Comment comprendre l'actualité

Communication et mise en scène

Gina Stoiciu

2006, ISBN 2-7605-1376-9, 260 pages

Communication

Horizons de pratiques

et de recherche – Volume 1

Sous la direction de

Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles

2005, ISBN 2-7605-1326-2, 432 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION

SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL

168, rue du Noyer

1030 Bruxelles

Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers,

CH-1211 Genève 3

Suisse



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Développement durable et communications

AU-DELÀ DES MOTS, POUR UN VÉRITABLE ENGAGEMENT

Sous la direction de
Solange Tremblay

2007



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque
et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre :

Développement durable et communications : au-delà des mots,
pour un véritable engagement

(Collection Communication)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-1469-0

1. Développement durable. 2. Entreprises - Responsabilité sociale.
3. Communication dans les organisations. 4. Développement durable - Québec (Province).
5. Développement durable - Canada. 6. Développement durable - Québec (Province) -
Montréal - Cas, Études de. I. Tremblay, Solange, M.A., ARP. II. Collection :
Collection Communication et relations publiques.

HC79.E5D48 2007 338.9 C2007-941296-3

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE-QUÉBEC

Couverture – Conception : RICHARD HODGSON

Illustration : MICHÈLE GAUDREAU,
Service des communications, Université du Québec à Montréal

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

À PIERRE DANSEREAU



DÉCLARATION DES COMMUNICATEURS ET DES PROFESSIONNELS EN RELATIONS PUBLIQUES DU QUÉBEC À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans la foulée des travaux des Nations Unies en 2002, à Johannesburg, dans le cadre du Sommet mondial sur le développement durable, les communicateurs et les professionnels en relations publiques du Québec prennent l'engagement de contribuer à la promotion et au respect du développement durable dans les sphères relevant de leurs responsabilités et de leurs activités au sein de la société québécoise.

Ce faisant, ils font leur la définition du développement durable proposée par le Rapport Brundtland en 1987 :

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

Les communicateurs et les professionnels en relations publiques du Québec s'engagent

À prôner une vision fondée sur le respect des personnes, des systèmes vivants et de l'environnement qui favorise une économie respectueuse des impacts de ses activités, une société juste et un environnement sain pour les générations actuelles et à venir, dans une perspective d'amélioration de la vie des personnes et de préservation des ressources.

À apporter leur contribution professionnelle à la sensibilisation des différentes collectivités, organisations et entreprises de la société québécoise envers des pratiques respectueuses des principes du développement durable.

À stimuler l'acquisition et le partage des savoirs et des savoir-faire sur l'aspect communicationnel du développement durable.

À mettre en évidence les enjeux reliés au développement durable et à encourager le dialogue avec les groupes citoyens et les différentes parties prenantes des organisations et des entreprises.

À ne négliger aucun effort de communication pour favoriser la concertation, la collaboration et l'imputabilité des décideurs face à ces questions.

À favoriser l'essor du développement durable dans les différents réseaux où ils interviennent.

En prenant cet engagement, les communicateurs et professionnels en relations publiques du Québec entendent rendre hommage aux nombreuses personnes et aux nombreux groupes qui ont tracé la voie du développement durable au Québec et, avec eux, ils souhaitent participer activement au renforcement des trois fondements interdépendants du développement durable, le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, dans la poursuite de l'œuvre du pionnier du développement durable du Québec, Monsieur Pierre Dansereau

Signé à Montréal, le 4 octobre 2006

Alliance des cabinets de relations publiques du Québec

Association des communicateurs municipaux du Québec

Association internationale des professionnels en communication – Montréal

Société québécoise des professionnels en relations publiques

Colloque *Développement durable et communications*
Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique
Chaire en relations publiques
Faculté de communication
Université du Québec à Montréal

Montréal, le 4 octobre 2006

*Aux communicateurs et professionnels
en relations publiques du Québec*

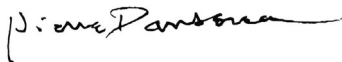
J'aimerais vous dire combien je suis ému de l'engagement que vous prenez aujourd'hui à l'égard du développement durable. À la veille de mon 95^e anniversaire, demain le 5 octobre, je ne peux traduire en mots le bonheur que j'éprouve toujours à voir les valeurs du développement durable essaimer au sein de la société: un rêve de quasi toute une vie qui, dans mon cas, compte de nombreuses années, comme vous le savez.

Je salue l'engagement que vous prenez à l'égard du développement durable. Je m'en réjouis puisqu'il témoigne de l'importance que chacun de nous doit accorder aux valeurs qui nous permettent d'envisager l'avenir avec sérénité. La protection de l'environnement, la compassion, le partage équitable des richesses et la lutte au gaspillage doivent guider notre quête légitime du bonheur. Il nous faut regarder bien au-delà de l'horizon du court terme et du profit facile pour laisser aux jeunes d'aujourd'hui et aux générations futures l'espoir d'un monde meilleur. Le développement durable dépend des possibilités de différenciation. Sa durabilité y réside. C'est dire que la seule augmentation, de volume par exemple, ne suffit pas. Cette fonction répond à l'adaptabilité de l'organisme (végétal, animal, humain) aux fluctuations et aux modifications de l'environnement.

Un engagement solennel, vous le savez, prend toute son importance dans l'action qui en découle. Il faut nous y investir afin que dans tous les secteurs, on obtienne une adhésion et une participation active d'un grand nombre de personnes. Encore faut-il que le développement durable se redéfinisse avec les rapides changements sociaux qui s'annoncent.

Je vous souhaite d'avoir la force et le courage de traduire en gestes concrets votre engagement, avec solidarité et confiance.

Je ne peux être présent parmi vous, aujourd'hui, mais c'est de tout cœur que je soutiens votre déclaration, votre engagement.

A handwritten signature in dark ink, reading "Pierre Dansereau". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Pierre Dansereau, Ph. D.

CHAPITRE 3

Développement durable et enjeux communicationnels

<i>Les grandes questions</i>	33
<i>Solange Tremblay</i>	
Un profond mouvement de société.....	34
Les grandes questions.....	35
Le Quoi?	36
Le Pourquoi?	39
Le Qui?	40
Le Quand?	43
Le Comment?	45
L'entreprise à l'heure des choix: ordinaire ou durable?	50
Les communications au cœur du changement	52
Développement durable et enjeux de communication	55
Conclusion	61

CHAPITRE 4

RSE et DD

<i>Des pratiques en quête de légitimité</i>	63
<i>Alain Lapointe</i>	
Le discours de la RSE et du DD	65
Les pratiques de RSE.....	70
L'enjeu de la crédibilité.....	72
Conclusion	76

CHAPITRE 5

Mondialisation, développement durable, gouvernance et démocratie

<i>Comment assurer un développement véritablement durable et rendre la mondialisation plus équitable?</i>	77
<i>Guy Lachapelle</i>	
Repenser le rôle de l'État et mettre fin aux déséquilibres	80
Le modèle multilatéral et «l'espace local»: vers de nouvelles stratégies	82
La société civile et la gouvernance mondiale	84
Le respect des identités et des cultures.....	86
Conclusion	87

CHAPITRE 6

La transparence

<i>Une nouvelle force sociale et économique</i>	89
<i>David Ticoll</i>	

La responsabilité sociale des entreprises : une mode ?	90
Quelques exemples	91
La transparence : une nouvelle force de l'entreprise et de la société	94
Bâtir une stratégie de la transparence	96
La perception de l'intégrité de l'organisation : quatre valeurs centrales	97
La transparence et les communications	99

PARTIE II

<i>Interventions</i>	101
----------------------------	-----

CHAPITRE 7

Le dialogue avec les parties prenantes

<i>Une communication d'entreprise responsable</i>	103
<i>Myriam Truchon, Gilles Favreau et Christine Locas</i>	

Réputation et « personnes morales »	105
Communication et création de valeur à Hydro-Québec	106
La mesure de l'amélioration	111
Parties prenantes, entreprises apprenantes	112
Conclusion	113

CHAPITRE 8

Une approche durable pour l'entreprise

<i>Viser consciemment la durabilité</i>	115
<i>Richard B. Evans</i>	

La durabilité au cœur de la stratégie d'affaires	117
Comment mettre en œuvre la durabilité ?	118
Des exemples concrets	120
Pour un processus global	127

CHAPITRE 9

Les acquisitions écoresponsables au gouvernement du Québec et les communications avec les parties prenantes.... 131

Léandre A. Morin

Un engagement de la haute direction.....	132
La politique d'acquisitions écoresponsables:	
un pas vers le développement durable	133
Communication avec les parties prenantes.....	135
Signature visuelle.....	135
Communications avec les publics internes.....	136
Communications avec les publics externes	139
Échos positifs	142
Les règles de conduites	142

CHAPITRE 10

Les stratégies fédérales de développement durable Dix ans d'engagement, de mise en œuvre et de sensibilisation..... 145

Thérèse Drapeau

Contexte et historique.....	146
Le développement durable en action	146
Communications et réseaux.....	150
Constats généraux	151
Nouvelle orientation pour la quatrième génération	152
Enjeux de communication publique.....	153
Conclusion	154

CHAPITRE 11

Collectivités viables

Un processus de communication et de sensibilisation 155

Pascal Laliberté

Le développement urbain actuel: un cauchemar	156
Développement durable, collectivité viable et communication	158
Publics et objectifs de communication	159
Les moyens d'intervention	160
Conclusion	164

CHAPITRE 12

Une communication responsable pour une réputation durable..... 165 *Rick Petersen*

Transformation des attentes.....	166
Perte de confiance.....	167
Enjeux propres aux secteurs d'activité.....	167
Crises communes	168
Obligation de fiduciaire.....	168
Réponses des organisations.....	169
Engagement à l'égard des parties prenantes.....	170
Cadres et normes sur le plan international.....	171
Obligation d'informer le public.....	171
Innovation	173
Positionnement éthique	174
Surveillance et attestation	174
Communication axée sur la durabilité	175
Stratégie intégrée	175

PARTIE III

Reddition de comptes 177

CHAPITRE 13

L'essentiel sur la certification pour communiquer sa performance 179 *Jacques Girard*

Imputabilité, reddition de comptes, responsabilité :	
un mouvement de fond.....	180
La normalisation en matière de développement durable.....	181
Portée géographique des législations et complexité	
de la concordance d'information.....	181
Mouvement de responsabilité et de reddition des comptes ...	181
Besoins des organisations de se distinguer	182
Comparabilité, évaluation concurrentielle ou étalonnage....	183
Crédibilité	183
Complémentarité	184

Communication de la performance	184
La normalisation au Québec	185
Normes consensuelles	185
Des liens avec de nombreux acteurs sur des sujets variés ...	188
La communication essentielle.....	188
Des bénéfices pour les parties intéressées	189
Conclusion	189

CHAPITRE 14

Étude de cas

<i>Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. De la concertation à l'action, un premier bilan.....</i>	191
<i>Danielle Lussier</i>	
Contexte.....	192
Engagement des plus hautes instances.....	193
Une collectivité qui passe à l'action	194
Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise	196
Une démarche rigoureuse	201
Les communications et la promotion du Plan.....	211

ANNEXE I

<i>Déclaration des communicateurs et des professionnels en relations publiques du Québec à l'égard du développement durable</i>	217
---	-----

ANNEXE II

<i>Loi sur le développement durable</i>	221
---	-----

BIBLIOGRAPHIE	241
----------------------------	-----

COLLABORATEURS	265
-----------------------------	-----

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre vive reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce livre.

Auteurs :

Thérèse Drapeau, Richard B. Evans, Gilles Favreau, Léopold Gaudreau, Jacques Girard, Guy Lachapelle, Pascal Laliberté, Alain Lapointe, Christine Locas, Danielle Lussier, Léandre A. Morin, Rick Petersen, David Ticoll, Myriam Truchon.

Presses de l'Université du Québec :

Céline Fournier, directrice générale, Marie-Noëlle Germain, directrice de la production, ainsi que toute l'équipe des Presses de l'Université du Québec.

Préparation des textes :

Karine Casault.

Toute notre gratitude à Danielle Maisonneuve, titulaire de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, pour ses conseils inestimables et sa disponibilité continue au cours de la préparation de cet ouvrage, ainsi que pour son soutien inconditionnel à l'amélioration des connaissances et des savoir-faire en communication et relations publiques.

COLLOQUE

Nous souhaitons également réitérer nos remerciements les plus cordiaux à toutes les personnes et toutes les organisations qui ont apporté leur généreuse collaboration et rendu possible la tenue du Colloque *Développement durable et Communication*, le 4 octobre 2006.

PROGRAMME

Ouverture du colloque : Pierre Mongeau, Pierre Parent.

Conférenciers : Thérèse Drapeau, Léopold Gaudreau, Jacques Girard, Toby Heaps, Guy Lachapelle, Pascal Laliberté, Danielle Lussier, Léandre A. Morin, Rick Petersen, Erik J. Ryan, David Ticoll, Myriam Truchon.

Animateurs : Alain Lapointe et Dominique Ferrand.

Maître de cérémonie : Michel Dumas.

CÉRÉMONIE HOMMAGE À PIERRE DANSEREAU

Associations signataires de la Déclaration : Alliance des cabinets de relations publiques, Association des communicateurs municipaux du Québec, Association internationale des professionnels en communication – section Montréal, Société québécoise des professionnels en relations publiques.

Animatrice : Danielle Maisonneuve.

SALON D'INFORMATION

Alcan, Hydro-Québec, Ville de Montréal.

Bureau de normalisation du Québec, Commissaire au lobbyisme, Groupe interministériel fédéral du développement durable.

Alternativauto, Centre québécois du Développement durable, Équiterre, Environnement Jeunesse, Oxfam-Québec, Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec, Vivre en Ville.

PARTENAIRES DE L'ÉVÈNEMENT

Commanditaires principaux : Alcan, Hydro-Québec, Ville de Montréal, UQAM.

Commanditaires : Bureau de normalisation du Québec, Commissaire au lobbyisme, Économie Logique, Ministère des ressources naturelles du Canada, RECYC-QUÉBEC.

Partenaires : Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.

Alliance des cabinets de relations publiques, Association des communicateurs municipaux du Québec, Association internationale des professionnels en communication – Montréal, Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec, Société québécoise des professionnels en relations publiques.

COMITÉ ORGANISATEUR

Michel Dumas, Danielle Maisonneuve.

Collaborateurs : Jacques Prescott, Francine Jacques, Nathalie Benoît, Daniel Hébert.

Coordination générale : Judith Goudreau.

Coordination du Salon d'information et de l'événement éco-responsable : Karine Casault.

Collaborateurs : Pierre Bérubé, Gabrielle Collu, Jenny Desrochers, Deanna Drendel, Michèle Gaudreau, Christian Leray, Jonathan Martel.

Équipe de soutien (bénévoles-étudiants) : Richard Rioux, Marjolaine Voiselle.

Équipe verte (bénévoles-étudiants) : Sandra Chabannel, Alexandre Deschamps, Carolane Doyon, Marie-Pierre Éthier, Marie-France Éthier-Danis, Nathalie Jutras, Marie-Pierre Leclerc, Chantal Legault, Suzana Medina, Maryline Morin, Alexandre Paquette, Richard Rioux, Julie Sageau, Marjolaine Voiselle.

Nos remerciements les plus cordiaux à Michel Dumas, directeur du Centre Enzyme d'innovation de la Chaire en relations publiques, pour son soutien continu, sa complicité et son rôle précieux et essentiel à toutes les étapes de la planification et de l'organisation de cet événement.

Solange Tremblay

AU-DELÀ DES MOTS
Pour un véritable engagement

Solange Tremblay
Université du Québec à Montréal

En octobre 2006, 300 communicateurs de tous les secteurs d'activité au Québec participaient au colloque *Développement durable et Communications – Vers un nouvel engagement des communicateurs*¹. La rencontre s'est inscrite comme la première contribution du milieu des communications à la mise en œuvre du Plan de développement durable du Québec, à la suite de l'adoption de la Loi sur le développement durable du gouvernement québécois en avril 2006. Ce colloque, qui a également été le lieu d'une réflexion collective sur le rôle des communications relativement à cet enjeu majeur, s'est clôturé par la signature d'un engagement collectif au cours d'une cérémonie officielle rendant hommage au père du développement durable au Québec, monsieur Pierre Dansereau².

Cet ouvrage se situe dans le prolongement de cette journée et de cet engagement.

DIALOGUE

Par le ton, par son contenu, ce livre se veut un espace de dialogue. Dialogue en ce qu'il repose sur l'échange qui a dû s'orchestrer entre de nombreux groupes pour témoigner des expériences concrètes et des réflexions qui sont présentées au fil des pages et des textes proposés.

Dialogue parce qu'aucun des textes présentés n'est imposé comme une façon de faire ou un prêt-à-penser. Dialogue par opposition à règle à suivre, comme peut l'être le modèle de l'organisation scientifique du travail (taylorisme³) où est fixée une image invariable du cadre d'opération des organisations. Jugé très contraignant aujourd'hui, ce schéma se résume à peu de choses :

- le patron dicte des objectifs ;
- il impose un ensemble d'activités, de moyens et d'outils pour les atteindre ;

-
1. Organisé par la Chaire en relations publiques et son Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique (Université du Québec à Montréal).
 2. Professeur émérite de l'Université du Québec à Montréal, père de l'écologie au Québec, détenteur de nombreux doctorats honorifiques, Pierre Dansereau est reconnu à l'échelle internationale comme l'un des fondateurs de l'écologie moderne.
 3. Cette méthode, qui porte le nom de son auteur, Frederick Winslow Taylor, a eu un large écho dans les pays lancés dans la course industrielle. Lénine, Mussolini et Hitler s'en sont aussi inspirés. Voir *The Principles of Scientific Management*, paru en 1911.

- il contrôle leur réalisation, les cadences ;
- il vérifie les résultats financiers trimestriels, annuels ;
- il mesure *ses* réalisations, *ses* performances ;
- le *profit* le félicite ou... le remplace.

De façon caricaturale, deux personnages détiennent une autorité dans ce modèle : le patron et le *profit*. Cette autorité en est une de pouvoir, de contrôle, où l'un des personnages est soumis à la dictature de l'autre. Cette autorité en est une d'opposition qui relève d'un maître unique qui gouverne avec une seule loi, intrinsèque à sa nature.

Il est intéressant de noter l'absence d'autres personnages dans ce modèle. L'organisation est une île, centrée sur elle-même. Elle impose et dispose. Les employés n'y sont que des moyens pour atteindre des objectifs, ils y sont des outils remplaçables. Quelles que soient les ressources – humaines ou matérielles –, elles n'ont pas d'âme : employés, fournisseurs ou matières premières sont triés en fonction des meilleurs coûts, quelle que soit leur provenance. Elles sont achetées et lui appartiennent.

Intéressant de noter aussi l'exclusion des clients de ce modèle : ils sont mesurés à l'aune du dollar potentiel qu'ils représentent. L'entreprise leur crée des besoins, ils consomment. Dans ce modèle, la *communication* dans son sens premier de « avec » ou « en commun » n'existe pas encore. On doit plutôt parler d'information ou de communication à sens unique, de haut en bas, dirigée. On doit parler de messages qui sont véhiculés pour un effet de persuasion⁴.

INTERRELATIONS

Ce livre s'inscrit sur un autre modèle, un modèle qui n'a aucun personnage puisque, par définition, les personnages sont des êtres *créés* et imposés qui n'ont pas d'individualité propre et dont l'existence même est un discours inventé et fixé. Cette métaphore se prête bien au taylorisme et à son auteur dont l'œuvre, parue en 1911, met

4. Ce type de communication, que James Grunig appelle le modèle unidirectionnel asymétrique, correspond à la première phase des relations publiques, au cours de laquelle les gestionnaires dictent les messages de l'organisation aux agents d'information (Grunig et Hunt, 1984).

en scène une spécialisation stricte des rôles dans l'organisation à l'intérieur de laquelle chaque fonction répond à un format organisé scientifiquement, sans participation de l'individu à l'organisation de son travail.

À l'opposé, ce livre est une action qui se poursuit. Il est construit avec des acteurs nombreux qui créent et inventent l'*action* et renouvellent continuellement leur rôle. C'est un espace de dialogue parce qu'il résulte de réflexions et d'expériences qui prennent corps avec plusieurs groupes sociaux. Et parce qu'il remet en scène – pour d'autres groupes⁵ – des expériences qui sont des actions d'*interrelations* entre l'organisation et diverses entités sociales : des actions d'échange d'informations, de sensibilisation, de participation et de concertation. Ces actions prennent place au sein même de l'organisation ou à l'extérieur : qu'il s'agisse de la communauté de proximité ou de la communauté plus large. Cet espace de dialogue laisse ainsi libre cours à l'analyse et à de nouvelles interactions entre l'organisation et d'autres groupes. Car les lecteurs participent à ce dialogue en intervenant dans son interprétation et son analyse. Ce rôle en fait des lecteurs-acteurs, selon la théorie de la réception active, élaborée par Thayer (1968).

Cet ouvrage est ainsi une plateforme sur laquelle il est possible de s'attarder : le lecteur-acteur peut s'y arrêter pour poser un regard derrière lui ; fixer, analyser et comprendre l'idée ou la situation perçue ; et établir sa propre perspective.

INTERINFLUENCE

Les textes proposés se sont enrichis depuis le colloque *Développement durable et communications*. Ils poursuivent l'échange et alimentent l'information avec des exemples et des références.

-
5. On fait référence aux différents groupes qui peuvent être intéressés par le développement durable, par les communications ou par des expériences concrètes de nouveaux modèles de gestion dans les organisations, qu'il s'agisse : de conseillers stratégiques, de chargés de projets, d'écoconseillers, de jeunes communicateurs, de gestionnaires, d'étudiants, de gens d'affaires, de chercheurs, d'environnementalistes, de spécialistes du développement durable ou de tout autre acteur social.

Des analyses et des réflexions tentent tout d'abord de comprendre les différents ancrages du développement durable, son mode d'apparition, son sens global, sa connexion dans la sphère publique, son impact social. Elles situent également les cadres de la mise en œuvre de la Loi sur le développement durable du Québec.

La partie *Interventions* présente des partenaires réunis dans l'action, en un microcosme d'acteurs sociaux qui peuvent se retrouver autour d'une même table pour participer à un processus de développement durable aux côtés d'une organisation : ministère, industrie, société d'État, municipalité, ONG, organisme gouvernemental, groupe de communication.

Les organisations qui ont accepté de participer à cette publication se posent ainsi comme des maisons ouvertes encourageant les rencontres, la connaissance mutuelle, le dialogue. Elles s'y présentent comme des citoyennes membres d'une communauté aux côtés de nombreux groupes qui peuvent, en fonction de leur intérêt, exercer une influence positive ou négative sur leurs activités⁶. Les textes recueillis communiquent avec le lecteur-acteur des expériences concrètes faisant état de démarches de développement durable basées sur l'engagement, la concertation et la participation. Enfin, l'importance de l'évaluation et de la reddition de comptes est soulignée dans la dernière partie et donne lieu à une étude de cas détaillée. Cette forme d'interaction définit le modèle de communication symétrique bidirectionnelle permettant à l'organisation d'interagir adéquatement avec ses publics (Grunig et Hunt, 1984).

Dialogue enfin parce qu'il traite de communication. En fait, la communication dont il est question dans ce livre suppose une capacité d'ouverture, d'écoute, de respect des idées et induit la possibilité d'*interinfluence* : un processus de communication basée sur l'interaction, l'interpénétration et l'interdépendance entre l'organisation et ses publics permettant à l'organisation d'être influencée à son tour par ses publics (Gollner, 1983). Elle n'a pas d'autres fonctions.

6. Ces groupes sont identifiés comme des parties prenantes ou parties intéressées : les « *stakeholders* » en langue anglaise. Voir notamment : A.B. Carroll (1979). « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505 ; M. Clarkson (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.

COMMUNICATION

Mais ce livre n'est pas terminé. Et nous espérons qu'il sera suivi de beaucoup d'autres ouvrages en construction... à l'exemple du développement durable. Comme il en sera en effet traité dans les pages qui suivent, le développement durable est un processus d'amélioration continue qui s'autoévalue en boucle, à des étapes prédéterminées, pour poursuivre le processus d'amélioration et la démarche de développement durable. En ce sens, cet ouvrage réunit des expériences inspirantes qui s'inscrivent à un des moments du processus itératif déjà en œuvre dans ces organisations ainsi que des analyses qui souscrivent à l'importance du débat, de la circulation des idées et de l'amélioration continue des connaissances.

La communication est au cœur de cette nécessaire réflexion sur les enjeux communicationnels du développement durable. Elle s'y insère comme un espace ouvert et dynamique, comme un lieu de rencontre, d'échanges et d'*interinfluence*, possible seulement dans un dialogue entre plusieurs acteurs : des êtres d'action. Cet ouvrage n'a aucune autre prétention. Tout reste encore à apprendre.

Nous aimons à croire toutefois, à la faveur des profondes et rapides transformations insufflées par les valeurs du développement durable, qu'un nouvel espace de communication est en train de se dessiner situant de plus en plus l'acte de communiquer dans la société comme une *communication*. Nous aimons à croire également que les professionnels de la communication s'engageront dans ce nouvel espace en redéfinissant de plus en plus leur rôle comme des *communicateurs* – qui interviennent comme des interfaces dynamiques encourageant la compréhension mutuelle et un double processus d'influence entre l'organisation et les nombreux groupes de la société ; comme des éclaireurs qui permettent de mieux comprendre les enjeux sociaux émergents ; et comme des agents de changement soutenant leurs organisations dans la réalisation de leur mission tout en contribuant à l'évolution et à la démocratisation de nos sociétés (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 1998).

Le dialogue et l'action se poursuivent.

Cet ouvrage n'est pas terminé.

P A R T I E

ASSISES

I

1

***DU SOUS-DÉVELOPPEMENT
AU DÉVELOPPEMENT DURABLE
L'émergence d'un nouveau concept***

Solange Tremblay
Université du Québec à Montréal

On situe généralement l'apparition du concept de développement durable au cours des années 1980, alors qu'on assiste à l'émergence de nouvelles valeurs sociales un peu partout dans le monde. Mais les premiers ancrages du développement durable remontent aux années 1970, avec la compréhension, nouvelle alors, que les ressources de la Terre ne sont pas illimitées. Aujourd'hui, on en parle comme d'un phénomène irréversible qui se situe dans le sillage d'un profond mouvement de société dont les échos se répercutent à l'échelle de la planète.

Pour comprendre le contexte d'apparition de ce vaste et complexe concept, revenons tout d'abord à la notion de développement d'où il prend ses racines.

LE DÉVELOPPEMENT : UN CONCEPT CHARGÉ D'IDÉOLOGIE

Le concept de développement a engendré plusieurs formes de définitions et s'est prêté à des significations qui ont varié d'une époque à l'autre ainsi que d'un peuple à l'autre. En fait, ses différentes définitions, issues d'approches tout aussi différentes, ne sont pas neutres mais chargées d'idéologie (Shanker, 1996).

D'une manière générale, le terme est associé à un processus permettant à une entité d'évoluer peu à peu vers la réalisation de son plein potentiel. De Wolf (1759) à Darwin (1859), cent ans s'écoulent au cours desquels la notion de développement représentera tout d'abord une idée de transformation d'une entité vers sa forme adéquate, pour rejoindre, avec Darwin, l'idée d'un processus de transformation vers une forme toujours plus parfaite : les termes d'évolution et de développement commencent alors à devenir interchangeables. Les connotations de croissance et de maturité – comprises dans leurs sens biologique – se retrouveront bientôt aussi dans la sphère sociale. L'expression impliquera finalement une idée de transformation d'une forme inférieure vers une forme supérieure ou d'un état pire à un état meilleur. C'est ainsi que l'histoire des sociétés humaines sera, à son tour, peu à peu interprétée comme un processus graduel et linéaire permettant d'avancer vers un « destin nécessaire et inévitable », conférant au terme un pouvoir colonisateur sans précédent qui bénéficiera aux visées occidentales (Esteva, 1992).

Mais avec la rapide croissance qu'entraîne la révolution industrielle en Europe et aux États-Unis à la fin du XIX^e siècle, il prend un nouveau sens axé uniquement sur les valeurs économiques. La croissance

économique devient, pour les pays industrialisés, la nouvelle nature du développement et l'industrialisation, la voie principale pour y accéder (Rogers, 1976).

LE DÉVELOPPEMENT DU SOUS-DÉVELOPPEMENT

Mais c'est le président américain Harry S. Truman qui lance l'ère moderne du développement, le 20 janvier 1949, en inventant la nouvelle terminologie qui allait décréter comme sous-développées des régions entières du monde, soit l'équivalent des deux tiers de l'humanité: « *We must embark on a bold new program for making the benefits of our scientific advances and industrial progress available for the improvement and growth of underdeveloped areas.* »

C'est l'ère des régions économiquement arriérées, des nations pauvres et des nations riches. Le développement devient de plus en plus un processus qui définit l'altérité en rappelant aux deux tiers de l'humanité ce qu'ils ne sont pas et l'obligation de se soumettre à un idéal imposé par d'autres :

On that day, two billion people became underdeveloped. In a real sense, from that time on, they ceased being what they were, in all their diversity, and were transmogrified into an inverted mirror of others' reality: a mirror that belittles them and sends them off to the end of the queue [...] (Esteva, 1992, p. 7).

C'est ce que Marx notait déjà dans *Le capital*: les sociétés développées représentent pour les sociétés moins développées l'image concrète de leur propre avenir.

Après la Deuxième Guerre mondiale en effet, l'objectif essentiel du développement sera d'engendrer la croissance selon une vision reposant sur des idéaux économiques et selon le principe des étapes à franchir pour devenir « développés ».

Cette vision a entraîné son lot d'oppositions en mettant notamment en lumière que les analyses exclusivement économiques ne permettent aucunement d'examiner le volet sociologique des changements qui peuvent être en cause chez les populations concernées: entre autres les habitudes de vie ou les valeurs culturelles traditionnelles potentiellement affectées (Robertson, 1996). Selon Rogers (1976), ce paradigme du développement, centré sur des valeurs économiques

uniquement mesurables en dollars, a permis d'exclure des pays issus de civilisations séculaires très riches culturellement (et ayant même contribué à façonner les cultures occidentales), mais pauvres en termes de liquidités disponibles¹.

UN DOUBLE SOUS-DÉVELOPPEMENT

En fait, cette vision de la croissance qui a dominé dans les pays dits riches était un réel frein au principe de développement sur une longue période. Favorisant l'expansion des marchés et la consommation de masse, elle repose sur la production en série, les grands inventaires, l'utilisation maximale des ressources naturelles. Mais l'accroissement des richesses matérielles qu'elle encourage fait bientôt sonner les premières alarmes : les ressources de la Terre ne sont pas illimitées et l'empreinte écologique de l'activité humaine dépasse la capacité biologique de la Terre d'y répondre sur le plan environnemental (Club of Rome, 1972). *The Limits to Growth* qui paraît alors porte bien son message : cette vision du développement n'est pas viable.

Ainsi, tout en accélérant la progression de l'idée qualifiant de sous-développées des régions entières de la planète, cette vision de la croissance mettait en place un processus de raréfaction des ressources naturelles de la Terre, faisant place à un *sous-développement* graduel, annonciateur de leur disparition. Articulée autour de ces deux grands axes et centrée uniquement sur des valeurs économiques, cette nouvelle ère cristallise en fait une ère de *double* sous-développement.

GLOBALISATION, COMPÉTITIVITÉ ET TRANSNATIONALES

Légitimant leurs propres vues d'expansion, les entreprises, devenues multinationales, sont au cœur de cette vision de croissance et participent au cours de cette période à la mondialisation émergente de l'économie et des sociétés. C'est la circulation des capitaux à l'échelle mondiale qui constitue le moteur de cette ère qui se caractérisera notamment par des opérations internationales de plus en plus dominées par les entreprises transnationales.

1. Rogers mentionne l'Inde, la Chine, la Perse et l'Égypte.

D'après un rapport préparé par la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED), ces firmes transnationales avaient déjà réussi, en 1995, à contrôler les *deux tiers* de toute l'économie mondiale². À la même période, l'investissement direct étranger (IDE) connaissait un accroissement de 46 % : un niveau encore jamais atteint qui indique que les corporations transnationales avaient accéléré le rythme de leur appropriation des marchés étrangers et, par le fait même, celui de la globalisation dans le monde (UNCTAD, 1996). L'entreprise « mondiale » créait au cours de cette période les conditions lui permettant de devenir l'acteur numéro un de l'économie et de la société contemporaines.

Avec ce statut, on s'étonne alors de moins en moins que ce soient elles qui édictent les règles du marché et qu'elles se substituent peu à peu aux autorités publiques dans la direction de la société et le contrôle de la richesse mondiale. Comme l'explique le Groupe de Lisbonne dans *Limites à la compétitivité*, un nouveau type d'alliances s'est formé entre États et entreprises :

[...] les entreprises ont besoin des États « locaux » pour être en mesure de faire face à la mondialisation et de se mondialiser elles-mêmes. Les États ont à leur tour besoin des entreprises œuvrant à l'échelle mondiale pour assurer leur légitimité et leur perpétuation en tant qu'entités « locales ». En conséquence, les entreprises acquièrent peu à peu une légitimité historique et un rôle social qui à bien des égards, se rapprochent de ceux normalement dévolus à l'État (Groupe de Lisbonne, 1995, p. 130).

À l'heure de la globalisation, en effet, la compétitivité et l'expansion des marchés sont les nouvelles lois et les cibles à viser tendent à leur tour à se globaliser : les peuples eux-mêmes sont de plus en plus considérés comme les nouveaux marchés à conquérir. Selon John Ralston Saul, le marché est devenu une nouvelle idéologie : le monde des affaires et du commerce a été déifié, ironise-t-il dans *The Unconscious Civilization* (Saul, 1995, p. 81).

2. D'après un rapport traitant des investissements dans le monde, voir : C. Raghavan (1996). « TNCs Control Two-Thirds of the World Economy », *Global Policy Forum*, 24 janvier.

GLOBALISATION ET DÉVELOPPEMENT : UNE ANTINOMIE

Mais plusieurs interrogent ce pouvoir des grandes corporations. Si la stratégie centrale de la firme globale est la création d'un environnement économique global qui lui assurera stabilité, croissance et gros profits (Barnet et Muller, 1975), comment peut-elle défendre son rôle de partenaire du développement des pays moins *avancés*? En effet, bien que l'idée de développement soit inclusive de la notion de soutien, seuls les pays qui ont pu affirmer leur puissance économique sur le plan international profitent de ces échanges d'où sont graduellement exclus les pays en développement.

En parallèle, des réflexions sur l'éthique en matière de développement remettent en cause l'efficacité de l'aide extérieure dans les régions « pauvres » du monde et permettent d'examiner les conséquences morales du développement tant du côté de l'aidant que du côté du pays en développement.

On s'inquiète ainsi de l'iniquité entre régions riches et régions pauvres ainsi que des graves problèmes environnementaux qui pourraient éventuellement résulter de la mise en œuvre, partout sur la planète, des mêmes niveaux de confort matériel que ceux observés dans les sociétés fortement industrialisées.

De toutes parts, les opinions critiques sur la vision capitaliste du développement se multiplient :

According to the logic of capitalist development [...], there is no economic necessity to save and help the starving 10 per cent of the world's population. For the world capitalist system, these people are structurally dispensable or disposable. If they die from hunger, there will be no adverse effect on world capitalism. Indeed, world capitalism might even be better off if it could save the expenditures on development aid for those people it does not need as part of its drive for economic growth and efficiency (Sakamoto, 1995, p. 134).

En outre, avec l'émergence de nombreux groupes de sensibilisation à l'importance des questions écologiques, on assiste à un virage dans les attitudes du public à propos de la responsabilité des entreprises dans la pollution, la dégradation de la qualité de vie urbaine et par rapport à d'autres problèmes mettant directement en cause les grandes entreprises présentes sur les marchés internationaux.

MOUVEMENT DE SURVEILLANCE CIVILE

À cet égard, on observe de plus en plus que la construction des marchés globaux tend à minimiser les responsabilités des transnationales tout en accroissant leurs droits (Kolodner, 1994). Une vigie se développe autour des activités des firmes globales.

De nombreuses crises éclatent ainsi avec comme toile de fond des dégâts environnementaux, la violation des droits de la personne, le travail des enfants ou des questions d'éthique qui mettent en cause les entreprises. De façon régulière, on expose publiquement des situations où les travailleurs et les communautés localisées près des installations des transnationales sont exposés à différents risques de santé (cancers, maladies neurologiques dus à l'exposition à des substances toxiques) ou mettant en cause la sécurité des installations, pouvant aller jusqu'à entraîner des désastres écologiques³. Un mouvement de surveillance des grandes corporations, de plus en plus organisé et visible, orchestre en effet de vastes campagnes de dénonciation des « crimes » des grandes corporations. Parmi ces groupes, on retrouve le Human Rights Watch, fondé en 1978 et le Multinational Monitor lequel diffuse sa liste annuelle des pires entreprises à travers le monde. Certaines entreprises peuvent même se retrouver plus d'une fois au banc des accusés pour les mêmes *délits*. Ce genre de campagnes est très lourd pour la réputation et entache pour longtemps l'image des organisations⁴.

Selon David Korten, une voix très influente du mouvement de surveillance des grandes corporations, le véritable enjeu de la compétitivité pour les défenseurs de cette conception du développement reste le contrôle de la richesse et du pouvoir :

For nations, communities, and individual workers global competition is about competing against every other nation, community, and worker in the world for a declining pool of jobs by courting corporate favor. It is not about creating new jobs, but rather about redistributing them to those that are willing to give up the most in terms of wages, subsidies, tax breaks, working conditions, and environmental standards. More fundamentally it is about shifting wealth from communities and working people to corporations and shareholders (Korten, 1996a).

3. J. Greer et S. Kavaljit (1988). « A Brief History of TNC's », dans J. Greer et S. Kavaljit, *Corporate Watch – Campaigner's Corner*, New York, Global Policy Forum.

4. Un exemple: Multinational Monitor (1988). « The 10 Worst Corporations of 1988 », *Multinational Monitor*, vol. 9, n° 12, décembre.

QUELLE RESPONSABILITÉ ?

À l'heure de la globalisation des marchés qui fait de l'entreprise transnationale l'acteur numéro un de la société contemporaine, sa participation au bien-être économique et social des collectivités dans les régions où elle est présente soulève ainsi plus vivement encore la question de ses responsabilités sociales.

Mais le discours de la globalisation a d'ardents défenseurs dans le milieu des affaires : l'économiste Milton Friedman, pour qui la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'augmentation des profits (Friedman, 1970), et Theodore Levitt, directeur de la *Harvard Business Review* qui ne lui reconnaît qu'une seule règle : « *The governing rule in industry should be that something is good only if it pays* » (Levitt, 1958). Des idées qui seront largement reprises au cours des années 1980 et qui permettent de légitimer les stratégies d'expansion des grandes corporations (Mattelart, 1995).

Cette vision du rôle étroit et unilinéaire de l'entreprise suscite de nombreuses critiques qui mettent en évidence les vices de ce modèle. Signalons, à cet égard, l'étude de Max B.E. Clarkson, réalisée entre 1976 et 1986, qui permet alors de vérifier que les entreprises les plus *économiquement* orientées et accordant très peu d'intérêt à leurs responsabilités sociales subissent les contrecoups de leurs orientations : on a en effet pu constater que leurs performances économiques en bout de ligne se situent *au-dessous* de la moyenne générale et entraînent une performance sociale insatisfaisante. À l'opposé, les industries qui ont une performance économique *au-dessus* – ou sur la moyenne générale durant plusieurs années – sont automatiquement associées à celles qui ont intégré leurs responsabilités sociales aux buts de leur organisation (Clarkson, 1988).

D'autres études démontrent que la sensibilité de l'entreprise aux différents changements pouvant intervenir dans son environnement social, économique, technologique et politique devient une condition essentielle à sa survie institutionnelle et que la capacité des grandes corporations à participer au processus de changements de leur environnement est une question de première nécessité pour leur propre croissance.

DES ORGANISATIONS ET COMMUNICATIONS CONTRÔLÉES

Par ailleurs, des critiques s'élèvent contre le rôle des communications de masse dans le renforcement de cette vision du développement. Caractérisées par des communications descendantes de nature diffusionniste et persuasive, elles sont largement utilisées par les gouvernements pour tenter d'imposer un mode de pensée unique aux communautés locales. Mais elles sont aussi perçues, particulièrement dans certains pays d'Amérique latine, comme une prolongation du pouvoir d'exploitation des multinationales américaines dans leurs stratégies de commercialisation de leurs produits (Rogers, 1976).

Ce modèle de communication correspond en fait à la forme de communication qui domine au cours de l'ère de l'organisation scientifique du travail dans les entreprises : une ère caractérisée par la production en série, par une forte hiérarchisation et par le contrôle et où l'on dicte les messages de l'organisation aux agents de communication, selon une perspective promotionnelle ou propagandiste (Cormier et Tremblay, 2004).

Parallèlement, la qualification professionnelle et l'importance du savoir s'établissent comme nouvelles valeurs dans les organisations avec le courant reconnaissant l'importance du capital humain et de l'amélioration de la qualité de vie en milieu de travail (Reich, 1984). On souhaite également des modes d'organisation fondées sur des communications qui ouvrent la voie à l'écoute, au partage d'informations, au dialogue et à la concertation : un modèle de communication que Grunig définit comme des communications symétriques bidirectionnelles (Grunig et Hunt, 1984) permettant aux organisations d'interagir adéquatement avec leurs publics, sur une base de confiance et de compréhension mutuelles.

ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS SOCIALES

En fait, de nouvelles valeurs se dessinent à travers le monde. On redéfinit les notions de richesse selon des bases dépassant la production des biens et des services. L'idée de démocratie prend de nouveaux contours prônant la participation et le partage des pouvoirs. On revendique une meilleure qualité de vie qu'on commence à décliner en fonction d'un ensemble de conditions déterminantes comme une alimentation saine, un environnement intègre et un milieu de vie stimulant ; l'accès à l'éducation et aux apprentissages ; et l'accès à des emplois valorisants et respectés sur le plan social. En outre, on ne

veut plus dissocier la notion d'épanouissement personnel de la capacité de pouvoir remplir ses rôles sociaux à l'abri de toute forme d'exclusions sociales.

Notons à cet égard que les autorités internationales de la santé réaffirment à plusieurs reprises au cours des années 1970 que le développement passe par une amélioration continue des conditions d'existence et de la qualité de la vie des populations dans toutes les sociétés. Exprimant leurs inquiétudes devant les inégalités flagrantes dans la situation sanitaire des populations, autant dans les pays en développement que dans les pays développés, elles réitèrent avec force l'étroite interrelation et l'interdépendance existant entre la santé et le développement socioéconomique, en insistant sur le fait que « les facteurs sociaux sont les véritables moteurs du développement » (OMS, 1978, article 25).

DU SOUS-DÉVELOPPEMENT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

C'est dans ce contexte qu'apparaît un concept de développement entièrement redéfini et s'éloignant de l'orientation uniquement axée sur la croissance économique, les choses matérielles et les revenus par habitant.

Pour être véritablement humain, le développement devait s'orienter vers une vision centrée sur les besoins des populations ; vers une vision favorisant le développement endogène, bâti sur les particularités de chaque pays plutôt que sur l'imitation des sociétés industrielles. Cette approche qui met de l'avant des valeurs telles que le progrès social, l'égalité et la liberté souligne le fait que l'orientation macroéconomique est fondamentalement contraire au désir inné d'autonomie des hommes. Verhelst (1990) soutient qu'elle est contraire aux modes de vie, aux valeurs et aux besoins naturels relevés par les populations elles-mêmes, à partir de leur culture et de leurs croyances⁵.

Il est intéressant de noter ici que cette nouvelle perspective a pu germer d'une meilleure compréhension générale des valeurs et des cultures des sociétés auparavant considérées comme « arriérées ». On observe à ce sujet

5. Rapporté dans « La viabilité culturelle : une condition de la réussite », *Express sur le développement*, n° 93-06, ACDI, 1993.

[...] que le nouvel intérêt généralisé des pays riches à l'égard des questions telles que l'écologie, la valeur des relations humaines dans les sociétés bureaucratiques, et le besoin de sagesse pour alimenter l'esprit reflètent des connaissances traditionnelles caractéristiques des sociétés dites sous-développées (Robertson, 1996, p. 6).

« *People cannot be developed: they can only develop themselves* », explique Rogers qui rappelle que non seulement cette assumption a pu se vérifier dans des nations socialistes mais également dans des pays à caractère capitaliste (Rogers, 1976, p. 223).

Il résume ainsi les différents courants de la nouvelle vision du développement qui commence à prendre corps : « [...] *a widely participatory process of social change in a society, intended to bring about both social and material advancement [...] for the majority of the people through their gaining greater control over their environment*⁶. »

Reconnaissant l'importance de la préservation des ressources de la Terre, un tout nouveau concept fait son apparition – le développement durable – dont l'objectif devrait viser directement à améliorer le niveau et la qualité de vie des populations. Cette vision apparaît dans la définition aujourd'hui considérée sur une base universelle :

Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Rapport Brundtland, 1987).

6. Définition développée dans un article antérieur (1975), reprise dans Rogers, *op. cit.*, p. 225.

2

**MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**
*Un rôle central
pour les communicateurs*

Léopold Gaudreau

Ministère du Développement durable,
de l'Environnement et des Parcs du Québec

Le développement durable peut se révéler une mine d'or pour les communicateurs tant par la diversité des facettes que cette démarche peut revêtir que par l'intérêt qu'elle suscite auprès du public.

Comme tout sujet à la mode, les pièges qui y sont reliés peuvent être nombreux : on peut rapidement tomber dans la facilité, énoncer les mêmes idées, répéter les mêmes exemples, ne donner la parole qu'à certains « gourous » du domaine et, finalement, parler d'environnement en pensant traiter de développement durable.

Je tenterai d'éviter ces pièges en décrivant ici l'un des apports importants à cette démarche, la Loi sur le développement durable. En créant un nouvel environnement d'actions et de communication, cette loi apporte avec elle une couleur nouvelle aux messages véhiculés et permettra d'accroître les manifestations tangibles de développement durable.

UN ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

Afin d'améliorer le niveau de vie de ses citoyens, de leur assurer un milieu de vie sain et de mieux tenir compte de la diversité de leurs modes de vie dans son développement, le Québec décidait en 2006 d'institutionnaliser le concept de développement durable et de baliser la démarche par un cadre légal.

Découlant d'un engagement pris directement par le premier ministre en avril 2003, l'adoption à l'unanimité de la Loi sur le développement durable par l'Assemblée nationale, en avril 2006, confirme la volonté de l'État d'emprunter la voie du développement durable. Par cette loi, qui s'adresse en premier lieu à l'administration publique, le gouvernement a ainsi créé une structure qui définit, encadre et met en place des conditions de succès qui rend crédible toute la démarche. Et dès le lancement du Plan de développement durable du Québec, en novembre 2004, la dimension communication fut considérée comme un enjeu important.

UNE IMPORTANTE CONSULTATION PUBLIQUE

Il y a d'abord eu plusieurs manifestations d'information publique, permettant d'informer la population sur ce projet majeur, notamment :

- une conférence de presse dans une école verte Brundtland ;
- des briefings techniques avec les journalistes ;
- de nombreux éditoriaux.

Mais outre ce volet informationnel avec les médias, l'appui des citoyens à ce projet, qui vise directement leur qualité de vie, était primordial. Sans cet appui, tout plan d'action, aussi magnifique fût-il, n'aurait pu prendre racine. C'est ainsi que, dès le début de la démarche, une large place a été accordée à ceux qui avaient à débattre du développement durable dans leur quotidien, donnant au mot communication tout son sens : l'élément interactif de l'échange avec la population étant primé sur les réflexions des seuls concepteurs du plan gouvernemental.

En effet, toutes les activités de communication qui ont entouré les travaux sur le processus de préparation de la Loi ont permis aux intervenants de la société de s'exprimer. Je prends pour exemple la tournée de consultation du ministre responsable qui l'a menée dans toutes les régions du Québec. Près de 3 500 personnes se sont présentées aux audiences où plus de 800 participants ont pris la parole pour nous dire, de façon spontanée ou par écrit, que le développement durable devait être une priorité pour le Québec.

Défi supplémentaire, nous avons également permis à ceux qui n'avaient pas déposé de mémoires de s'exprimer lors des audiences publiques. Il fallait toutefois nous assurer que ces interventions demeurent liées à l'objet de la consultation – le projet de Plan de développement durable – sans bifurquer sur d'autres sujets.

Une large tournée de consultation

- 21 municipalités visitées.
- 3 500 participants aux audiences.
- 582 mémoires reçus.
- 800 interventions dont 256 faites spontanément.
- Plus de 4 000 recommandations enregistrées.

Il fallait aussi offrir suffisamment de temps pour que le plus grand nombre de participants qui désiraient exprimer leur opinion sur ce projet ou réagir à la présentation des mémoires puissent le faire. Deux périodes ont ainsi été proposées au cours des audiences, l'une réservée aux intervenants inscrits pour soutenir leur mémoire et l'autre pour les interventions spontanées. Des balises simples ont

permis aux participants souhaitant intervenir dans la seconde moitié de l'audience de s'inscrire à leur arrivée ou au cours de la pause en précisant le sujet de leur intervention.

La procédure employée a donné d'excellents résultats. Nous avons pu davantage ouvrir le processus d'audience et favoriser la participation et l'engagement des citoyens. Nous avons également pu réagir à un plus grand nombre d'interventions et, chose importante, rectifier certaines perceptions au regard des commentaires émis. La tournée de consultation publique sur le projet de Plan de développement durable s'est révélée un bon exercice d'information et de sensibilisation.

Une consultation publique élargie

- Du temps pour la liberté d'expression des citoyens.
- Un défi organisationnel bien relevé.
- L'occasion de discussions enrichies.

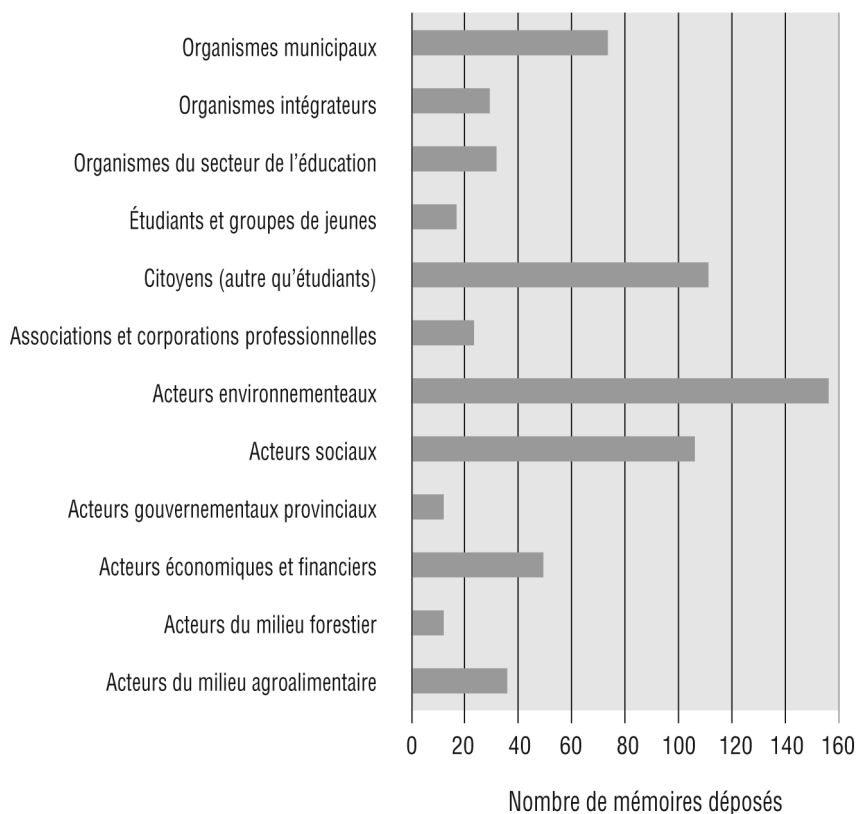
En outre, la grande diversité des intervenants présents témoigne d'un autre défi qu'ont dû relever les professionnels de la communication engagés dans ce processus de consultation : un défi inhérent au thème du développement durable. En effet, la diversité des angles sous lesquels il est possible d'aborder cette question et, par conséquent, la diversité des intervenants susceptibles de se sentir interpellés par la démarche gouvernementale nous ont obligés à adapter notre message, à sortir du cadre strictement environnemental en nous sensibilisant à d'autres réalités. Ce fut un exercice enrichissant.

LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

POURQUOI LÉGIFÉRER ?

Pourquoi le Québec a-t-il décidé de légiférer en matière de développement durable alors que la population, les organismes et, finalement, toute la société auraient privilégié un plan d'action immédiat ?

Des intervenants de tous les milieux



En fait, le gouvernement a préféré créer un cadre d'intervention qui permettrait de garantir à moyen terme le succès de toute la démarche, de donner une plus grande cohérence aux actions entreprises, de favoriser l'imputabilité et d'assurer la pérennité de la démarche. Là se situe un autre défi de communication : comment faire adhérer la population à une démarche qui portera ses fruits sur une certaine période de temps, voire sur une période de longue durée, plutôt que sur des réalisations immédiates et sans garantie d'atteindre de meilleurs résultats.

UNE DÉFINITION QUI DÉTERMINE LE CADRE DE LA DÉMARCHE

Pour répondre à ces objectifs, la Loi sur le développement durable propose d'abord une définition du développement durable qui permet de circonscrire l'objet de travail :

[...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Cette définition révèle toute l'étendue de ce concept et le dissocie d'une réalité strictement environnementale. Cette définition, par son contenu, constitue en soi un vaste champ de communication par l'ensemble des réalités sociales, environnementales et économiques qui y sont rattachées.

Cette définition montre bien que le développement durable n'est pas une recette toute faite, un code qu'on applique ou encore un cahier de normes à suivre. C'est une démarche qui requiert un changement d'attitudes et de façons de faire : en ce domaine, la place des communicateurs sera cruciale pour que le vrai message soit bien véhiculé et largement entendu.

LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

De plus, la Loi sur le développement durable innove à plusieurs égards. Elle oblige, par exemple, l'ensemble de l'administration publique à prendre dorénavant en compte 16 principes de développement durable universellement reconnus.

Les principes de développement durable

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Santé et qualité de vie• Équité et solidarité• Protection de l'environnement• Efficacité économique• Participation et engagement• Accès au savoir• Subsidiarité• Partenariat et coopération intergouvernementale | <ul style="list-style-type: none">• Prévention• Précaution• Protection du patrimoine culturel• Préservation de la biodiversité• Respect de la capacité de support des écosystèmes• Production et consommation• Pollueur payeur• Internalisation des coûts |
|---|--|

Il s'agit là d'un autre défi puisque la Loi prévoit que l'ensemble de ces 16 principes devront guider les interventions et l'élaboration des politiques, des programmes, des stratégies et des plans d'action pour un développement durable.

L'application de ces principes oblige à questionner nos interventions pour s'assurer qu'elles collent bien au nouveau type de développement recherché. Les défis des communicateurs consisteront alors à favoriser une compréhension adéquate de la signification et de la portée de ces principes dans des contextes professionnels différents et à illustrer les bénéfices à tirer de ce questionnement. Ce questionnement devrait notamment permettre de raffiner l'analyse, bonifier les projets, et obtenir un meilleur contrôle sur l'action en misant sur la prévention et l'implication des clientèles concernées.

UNE STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE

Si le plan de développement durable du Québec est représenté dans notre cas par un cadre légal, l'âme véritable, le cœur même du plan d'action du Québec sera inscrit dans une stratégie gouvernementale qui découle de la Loi. Cette stratégie constituera une sorte de projet de société où le développement durable deviendra une réalité omniprésente.

Cette stratégie qui proposera un programme d'action commun pour toute l'administration publique sera définie en concertation. D'ailleurs, son adoption doit être précédée d'une nouvelle consultation publique au cours de laquelle, là encore, le rôle des communications sera primordial. Et l'importance de cette stratégie est telle que c'est le premier ministre qui doit la déposer à l'Assemblée nationale.

Dès l'adoption de cette stratégie gouvernementale de développement durable, certains travaux majeurs seront immédiatement entrepris. Parmi ceux-ci, on retrouve :

- la définition de mesures d'information et d'éducation à mettre en place au sein du gouvernement ;
- le développement de mécanismes pour susciter l'implication de la population ;
- la définition des moyens pour assurer la cohérence des interventions des autorités locales et régionales concernées.

Avec l'adoption de la stratégie de développement durable, la Loi prévoit également que les ministères et organismes devront mettre de l'avant des actions à réaliser pour contribuer à sa mise en œuvre progressive. Ils devront plus précisément :

- déterminer et publier les actions à réaliser pour contribuer à atteindre les objectifs gouvernementaux fixés dans la stratégie gouvernementale de développement durable ;
- promouvoir le développement durable auprès de leur clientèle.

C'est à cette étape que le Plan de développement durable du Québec prendra sa dimension véritable.

L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

La réussite du Plan de développement durable du Québec reposera sur divers mécanismes d'évaluation des résultats ainsi que sur des mécanismes de reddition de comptes qui seront largement diffusés. À cet égard, la Loi prévoit dès la première année, la nomination d'un Commissaire au développement durable qui relèvera du vérificateur général. Parmi ses responsabilités, il devra publier un rapport annuel qui visera, entre autres, à évaluer les résultats et assurer la transparence de toute la démarche.

Au-delà de l'évaluation des résultats atteints en matière de développement durable par chaque ministère et organisme gouvernemental, la Loi sur le développement durable prévoit aussi la mise en place d'un système d'indicateurs permettant de dresser le portrait global de l'évolution du développement durable au Québec.

L'évaluation des résultats comportera ainsi de nombreux défis en termes de communication. Qu'on pense d'abord au partage des informations nécessaires pour dresser ce portrait et le mettre à jour. Mais il faudra également être en mesure d'en faire part à la population dans des langages compréhensibles et crédibles.

Par ailleurs, une place privilégiée est réservée au ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) à l'intérieur de ce plan de mise en œuvre du développement durable. Les nouvelles responsabilités que lui confie le gouvernement visent à :

- promouvoir le développement durable au sein de l'administration publique et auprès du public ;
- coordonner la démarche gouvernementale ;

- améliorer les connaissances ;
- conseiller le gouvernement.

UN NOUVEAU CADRE DE GOUVERNANCE

La Loi sur le développement durable constitue ainsi un nouveau cadre de gouvernance pour l'administration publique et ses quelque 150 ministères et organismes auxquels elle s'adresse en premier lieu. En outre, cette loi et ses composantes sont faciles à communiquer, car elles sont bien articulées, simples et précises dans leurs objectifs et rigoureuses dans leur démarche de mise en œuvre.

Se fondant essentiellement sur des caractéristiques qui en constituent des conditions de succès, rappelons que ce cadre légal est :

- **consensuel**
il est directement issu d'un travail collectif ;
- **structurant**
il crée un cadre commun d'interventions
 - une définition légale en détermine les cadres pour le Québec,
 - 16 principes doivent être pris en compte,
 - une stratégie gouvernementale s'articule autour d'orientations partagées,
 - un système d'indicateurs doit permettre de dresser un portrait global de l'évolution du développement durable au Québec ;
- **engageant**
il est axé sur les résultats.

Rappelons enfin que la Loi sur le développement durable donne au MDDEP un rôle de leader en ces matières.

LES ENJEUX COMMUNICATIONNELS

Examinons maintenant de plus près d'autres enjeux communicationnels liés à la mise en œuvre de la Loi sur le développement durable.

Comme les objectifs de communication visent la sensibilisation, l'amélioration des connaissances et la promotion des valeurs du développement durable, il faut chercher par tous les moyens à enrichir le message.

À titre d'exemple, le plan d'action 2006-2012 de lutte contre les changements climatiques, intitulé *Le Québec et les changements climatiques, un défi pour l'avenir* et rendu public par le gouvernement en juin 2006, et aborde cette importante problématique environnementale sous les angles de la santé, de l'économie, de l'innovation, de l'éducation, etc. Cette manière de traiter des changements climatiques a permis au gouvernement de définir un programme d'actions plus complet tout en touchant un plus grand nombre d'intervenants. Ce plan d'action dépasse ainsi le simple cadre environnemental et propose une approche plus globale qui s'inscrit dans une démarche souhaitée de développement durable.

En termes de communication, cette façon de traiter une problématique particulière permet d'aller bien au-delà de l'équation «développement durable = préoccupation environnementale».

Un autre enjeu sera de véhiculer convenablement le sens profond des principes de développement durable inscrits dans la Loi et de faire valoir leur rôle et les bénéfices de cette démarche pour la population. C'est certainement sur ce plan qu'on risque d'entendre, de lire et de voir au cours des prochaines années, les réussites et les échecs les plus importants en termes de communication des messages sous-tendant ces principes.

Un autre des enjeux communicationnels porte sur le fait que le développement durable ne s'illustre jamais si bien que dans l'action. En effet, illustrer le développement durable par l'action peut créer un effet d'entraînement stimulant, que ce soit en faisant connaître les réussites, en amenant les gens à questionner leurs pratiques ou en partageant l'information et les outils de communication afin de soutenir l'initiative et de promouvoir l'innovation.

Pour cela, des défis importants devront être relevés comme :

- le développement de communications adaptées aux publics cibles, en fonction de leurs préoccupations, de leurs catégories d'emplois ou d'autres variables ;
- la création de structures permettant le partage de l'information et des produits entre les ministères et organismes et avec la population ;
- l'exploitation maximale du potentiel des outils informatiques.

Soulignons en outre que le développement durable est une notion en constante évolution dont les pratiques et les règles se précisent avec le temps. Il est donc important d'être au fait des initiatives

menées, des résultats atteints par les acteurs engagés sur cette voie tant pour des raisons d'information, d'éducation ou de formation que pour des motifs d'efficience. S'informer n'est pas suffisant toutefois, encore faut-il être en mesure de bénéficier de ces expériences.

Je terminerai en indiquant que le Plan de développement durable du Québec et sa Loi constituent la démarche gouvernementale qui a été adoptée pour assurer la mise en œuvre de ce vaste programme au Québec. Cet important engagement concrétisé, le grand défi relève maintenant de notre capacité à susciter l'adhésion du plus grand nombre de citoyens autour d'objectifs rassembleurs, aux quatre coins du Québec.

Les défis

- Sortir de l'équation DD = action environnementale.
- Susciter l'adhésion à des orientations et objectifs rassembleurs.
- Faire connaître les réussites sans complaisance.

Le développement durable suppose en effet la collaboration et l'écoute afin de trouver des solutions adaptées et durables. Et pour cela, il faut apprendre à consulter, à associer, à faire participer, à soutenir l'initiative. Apprendre à transmettre l'information adéquate aux bons interlocuteurs et à gérer les divergences d'opinions. Et s'assurer de pouvoir faire connaître les réussites sans complaisance.

Cela représente à n'en pas douter un formidable chantier d'intervention pour les communicateurs et souligne leur rôle central dans la mise en œuvre de la Loi sur le développement durable au Québec.

***DÉVELOPPEMENT DURABLE ET
ENJEUX COMMUNICATIONNELS***
Les grandes questions

Solange Tremblay
Université du Québec à Montréal

On parle du développement durable depuis plus de vingt ans maintenant et, au fil des années, un véritable courant de sympathie s'est répandu partout sur la planète.

Un peu partout dans le monde, des politiques, des stratégies et des campagnes nationales voient le jour. Du Nord au Sud, toutes les parties du globe sont interpellées par des objectifs de développement durable. Que ses objectifs concernent l'ensemble de la planète, ou qu'ils relèvent de la responsabilité des entreprises, des gouvernements ou des citoyens, le développement durable est sur toutes les lèvres.

Depuis le Rapport Brundtland en 1987 et sa définition maintenant consacrée sur une base universelle, des événements majeurs en ont solidifié et propagé le concept. Le Sommet de la Terre à Rio se concluait, en 1992, par la signature d'un plan d'action mondial par 180 pays. Le Sommet mondial du développement durable de Johannesburg adoptait une Déclaration et un Plan de mise en œuvre, en 2002. Au Québec, la Loi sur le développement durable était promulguée en avril 2006.

Une communauté grandissante a épousé ses valeurs, partageant la vision centrale qui circonscrit l'orientation essentielle du développement durable : l'amélioration continue de la qualité de vie de la population.

UN PROFOND MOUVEMENT DE SOCIÉTÉ

Aujourd'hui, des médias d'affaires majeurs parlent de ces idées comme des phénomènes sociaux inévitables. De nouveaux organes de diffusion sont créés ici et ailleurs, notamment pour les milieux financiers et corporatifs.

Des regroupements d'entreprises se forment pour partager leurs connaissances, leurs savoir-faire. Le plus important d'entre eux a vu le jour en 1992. Le World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) réunit maintenant plus de 190 multinationales à travers le monde.

On assiste à l'élaboration de certifications et de normes sur les responsabilités sociales des entreprises ou sur le développement durable, avec des organisations comme l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la Global Reporting Initiative (GRI), le Global Compact de l'ONU.

Les firmes spécialisées en évaluation de la performance sociale et environnementale se multiplient et on voit apparaître ce type d'évaluation dans le panier de services de l'industrie de l'évaluation financière.

Des groupes de recherche et des programmes d'enseignement sont créés pour répondre à une demande croissante d'information et de formation autour des enjeux du développement durable et des responsabilités sociales.

On ne compte plus le nombre de sites et de publications sur ces sujets. Sans oublier des productions comme *The Corporation* – un documentaire canadien, gagnant de nombreux prix internationaux –, dont l'analyse du comportement des entreprises est sans détour: l'entreprise répond au profil des individus psychopathes. Nombreux sont ceux qui ont été impressionnés par le plaidoyer sur le réchauffement de la planète de Al Gore, ancien vice-président des États-Unis: *An Inconvenient Truth* a remporté l'Oscar 2007 du meilleur documentaire.

Mais l'intérêt manifesté à l'égard des valeurs du développement durable et des responsabilités sociales des entreprises n'a pas été automatique. Les pressions de la société civile y ont contribué pour une très large part depuis les années 1970. Les groupes de surveillance des grandes transnationales se font notamment un devoir de dénoncer tout écart de conduite sur la place publique internationale, créant des torts réels aux entreprises concernées. Des groupes comme Corporate Watch, Multinational Monitor agissent sur tous les fronts. À l'inverse, d'autres groupes s'intéressent aux meilleures organisations citoyennes: parmi eux, Corporate Knights publie chaque année son classement mondial des 100 entreprises chefs de file en matière de développement durable.

Plus de vingt ans après ses premières évocations publiques, le développement durable aurait-il franchi la barrière de la *durée*?

LES GRANDES QUESTIONS

Régulièrement, les mêmes grandes questions sont formulées autour du concept de développement durable. De quoi s'agit-il? Pourquoi s'y intéresser? Qui est concerné par un tel projet? Quand entreprendre et compléter une telle démarche? Comment s'y prendre?

Les professionnels de la communication sont familiers avec ce genre de questions qui constitue, dans le contexte de leurs activités courantes, un cadre de référence pour la formulation d'informations

qui seront communiquées auprès des publics des organisations qu'ils représentent. On parle de la règle du 5 W en langue anglaise¹ : *Qui fait quoi, pourquoi, quand, comment* ? En tant que fondements permettant d'aborder un nouveau sujet, elles ont le mérite de constituer des repères grâce auxquels nous pouvons vérifier que les éléments centraux de l'information à livrer sont traités.

Sans avoir la prétention de couvrir toute la complexité de ce concept en continuelle évolution, chaque question peut fournir des informations utiles que nous tenterons de résumer ici.

LE QUOI ?

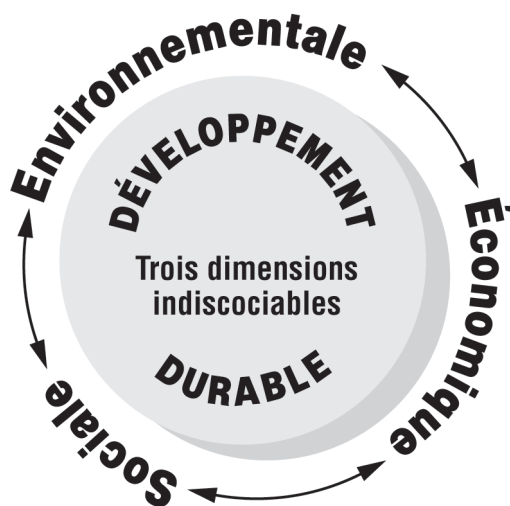
Qu'est-ce que le développement durable ?

La notion de développement durable est apparue au cours des années 1980 dans un contexte où les bienfaits de la croissance économique, prônés par les objectifs du développement mis en œuvre après la Deuxième Guerre mondiale, sont remis en question. À la faveur de nombreux changements de valeurs qui s'opéraient dans la société, un tout nouveau concept de développement se dessinait². En 1987, le Rapport Brundtland a proposé une définition maintenant reprise sur une base universelle : un développement est dit durable lorsqu'il permet aux générations actuelles de satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

L'important rôle joué par les groupes environnementaux dans la sensibilisation aux problèmes engendrés par la vision du développement qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale explique pourquoi est apparue l'association *développement durable et environnement* dans l'esprit d'un grand nombre de personnes. À compter des années 1970, en effet, ces groupes contribuent directement à souligner l'impact écologique de l'intensification de l'activité économique, de l'exploitation continue des ressources naturelles et de l'accumulation des richesses matérielles. En ce début de millénaire, cette équation vaut toujours pour une portion considérable de la population.

-
1. *Who, what, why, when, where*. Toutefois, le « *where* » (« où ») étant habituellement un complément d'information allant de pair avec le « *qui* » (Dagenais, 1997), cette question lui est habituellement attachée. Le « *how* » (« comment ») constitue ainsi le cinquième élément de cet ensemble de questions.
 2. Le contexte d'apparition de ce concept est traité dans le premier chapitre du présent ouvrage : « Du sous-développement au développement durable : l'émergence d'un nouveau concept ».

Mais la définition du développement durable est beaucoup plus large et place l'être humain directement au cœur du développement. Considérant l'Homme dans l'ensemble de ses dimensions, le concept de développement durable est ainsi inclusif des trois aspects des activités humaines : environnemental, économique et social. Ces trois dimensions sont indissociables et définissent le concept même de développement durable.



Dimension environnementale

La dimension environnementale peut s'illustrer avec le propos attribué à Antoine de Saint-Exupéry : « Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants. » Grâce à une sensibilisation continue, les objectifs visés par la dimension environnementale nous sont maintenant plus familiers : pollution, élimination des déchets, changements climatiques, protection de la biodiversité, des forêts, des océans, etc.

Dimension économique

La dimension économique du développement durable s'appuie de son côté sur des principes d'équilibre visant une gestion des ressources naturelles, humaines et financières qui puisse satisfaire les besoins de la population, sans engendrer des impacts négatifs pour les générations futures. Pour matérialiser cette orientation, la production de nouveaux types de biens et la modification des habitudes de consommation sollicitent la responsabilité des entreprises et celle des citoyens. Toutefois, la création de la richesse prend une dimension qui va au-delà des évaluations exclusivement financières. Elle s'appuie directement sur la satisfaction des besoins, telle qu'elle est perçue par les citoyens. L'accès à l'éducation, aux soins de santé et à une alimentation saine fait partie de cette richesse :

The use of the term 'development' instead of growth is significant. It implies that the process of wealth creation is concerned with broader goals than simply increases in per capita income. [...] Undoubtedly there is plenty of room for progress in improving people's quality of life [...] and it is rather than economic growth as traditionally and more narrowly defined that is the essence of the economic dimension of sustainability (Sadler, 2002, p. 50).

Dimension sociale

La dimension sociale constitue un concept plus abstrait pour de nombreuses organisations. Cependant, celles qui se considèrent comme des membres à part entière de leurs communautés et qui basent leurs activités sur le respect des personnes et des groupes voient plus facilement leur rôle dans une perspective citoyenne. Elles reconnaissent que la qualité de vie des individus influence directement l'épanouissement à la fois des personnes et des collectivités.

En fait, la dimension sociale doit être vue dans une perspective d'équité, sachant que les ingrédients contribuant à la qualité de vie et à l'épanouissement personnel ne sont pas accessibles à tous et qu'ils peuvent être perdus en cours de vie³.

3. Par exemple: alimentation saine, logement adéquat, environnement intègre, éducation favorisant le développement des compétences et des apprentissages, emploi respecté socialement, capacité de remplir ses rôles sociaux à l'abri de toute exclusion sociale, etc.

Pour les organisations, la dimension sociale concerne l'application, dans tous les aspects de leurs pratiques, d'une philosophie de gestion respectueuse de l'impact de leurs décisions sur leurs ressources humaines et sur les différentes communautés concernées par leurs activités.

Elles doivent également reconnaître qu'aucun groupe ne peut exercer sa liberté au détriment de celle des autres. Comme le souligne Sadler, des contraintes à la notion de liberté sont nécessaires en démocratie pour protéger les membres plus vulnérables de la société, notamment pour interdire le travail des enfants, respecter les droits des minorités culturelles ou assurer des conditions de travail saines et sécuritaires (Sadler, 2002, p. 115).

À cet égard, les principes suggérés aux entreprises par le *Global Compact* de l'ONU couvrent un ensemble d'enjeux touchant les droits humains, les normes de travail et la responsabilité environnementale (Fussler, Cramer et van der Vegt, 2004).

LE POURQUOI ?

Pourquoi s'intéresser au développement durable ?

L'idée fondatrice du développement durable est l'amélioration de la qualité de vie de la population, ce qui en fait un vaste projet de société. Tous les groupes sociaux sont concernés par les principes inhérents au développement durable. Car « la finalité ultime de la durabilité n'est pas la conservation de la nature, mais bien celle de l'humanité » (Villeneuve, 2005a, p. 5).

On reconnaît cette qualité de vie à la capacité de pouvoir vivre :

- dans un **milieu** de vie et un environnement sains (dimension environnementale) ;
- selon un **niveau** de vie adéquat (dimension économique) ;
- et un **mode** de vie stimulant socialement et permettant de remplir ses rôles sociaux de façon optimale (dimension sociale).

Ces critères, qui sont en adéquation directe avec les trois dimensions du développement durable, s'ordonnent selon un agencement hiérarchisé : « [...] l'intégrité écologique est une condition, l'économie



un moyen, et le développement social et individuel une fin du développement durable, alors que l'équité en est à la fois une condition, un moyen et une fin » (Gendron *et al.*, 2005, p. 14). En bref :

- la condition permettant le développement durable passe par un environnement intègre où peut s'épanouir la vie ;
- l'économie est le moyen pour atteindre un niveau de vie satisfaisant ;
- le bien-être individuel et social est la finalité à laquelle tend le développement durable ; son succès se vérifie par la qualité du mode de vie de la population.

Le Qui ?

Qui est concerné par un tel projet ?

Les perspectives du développement durable s'appuient sur une vision à long terme qui touche l'ensemble des populations de la Terre. Aussi les objectifs d'un si vaste projet doivent être abordés à plus d'une échelle.

Différents niveaux d'objectifs

Il y a d'abord les grands objectifs centraux qui regardent les populations de l'ensemble de la planète. Puis, pour concourir au projet d'ensemble, on retrouve ceux relatifs aux responsabilités de chaque

palier d'autorité sociale⁴. Ainsi certains objectifs concernent les entités responsables de grands territoires ; d'autres visent différents types de communautés locales ; et d'autres relèvent plus particulièrement de la responsabilité des organisations ou de celle des entreprises. Sans oublier la responsabilité des individus.

Mais un vaste projet de société fait référence à deux grandes idées.

– **Vaste projet**

Tout d'abord, un projet de cette nature suppose une vision sur le long terme soutenue par une volonté d'action et par un engagement au plus haut niveau. Pour y participer, l'engagement et le leadership doivent être manifestes à chaque palier social – qu'il s'agisse d'une entité nationale, d'une organisation publique ou d'une entreprise.

Au Québec, la nouvelle Loi sur le développement durable en est l'expression la plus concrète. Avec cette Loi, le gouvernement québécois a inscrit son engagement et manifesté sa volonté d'assurer la pérennité de son plan de développement durable bien au-delà de la *durée* de son mandat⁵.

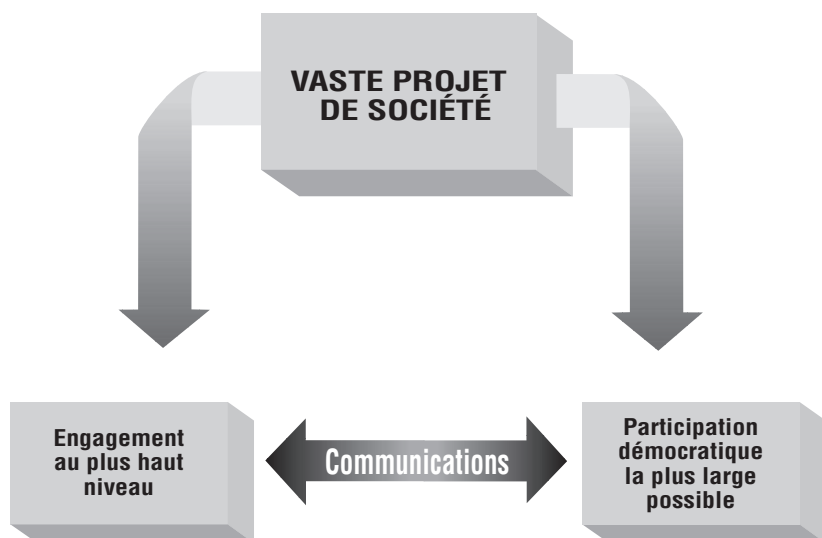
– **Société**

La seconde idée est liée à la notion de *société*. Par définition, tout projet de société est voué à un échec si la population ne se sent pas concernée, si elle ne peut participer à chacune des étapes de sa réalisation. Cette notion implique donc qu'elle s'approprie des objectifs du développement durable et qu'elle en devienne l'acteur central à toutes les étapes de sa mise en œuvre.

Pour assurer ce rôle actif et dynamique de la population, l'engagement et le leadership des différentes instances publiques, sociales et privées sont nécessaires dans toutes les strates de la société. Ainsi, pour déterminer les cadres qui permettront aux citoyens et aux différents groupes sociaux de prendre part aux décisions et de participer à la mise en œuvre du Plan de développement durable du Québec, l'État ne peut pas être l'unique porteur de ce projet, l'unique promoteur et le seul gardien du bon déroulement du processus.

4. Les catégories peuvent être vues différemment. Il importe surtout de pouvoir identifier des objectifs qui concernent la réalité des différentes entités.

5. Voir le chapitre précédent, « Mise en œuvre de la Loi sur le développement durable ».



En fait, des communications bien orchestrées doivent être au cœur de toute la démarche pour s'assurer de bien connaître les attentes et les besoins de la population et permettre un engagement et une participation de tous les groupes sociaux.

Les parties prenantes

La participation de la population constitue un enjeu de communication central qui nécessite l'appropriation des objectifs du développement durable par chaque groupe social – à l'échelle globale. Rien de tout cela ne peut se faire en silo car, en périphérie, tout un ensemble d'acteurs y contribue. Ce qui nous amène à parler de parties prenantes, un concept très familier pour les communicateurs.

À titre d'exemple, plusieurs groupes peuvent être considérés comme parties prenantes du Plan de développement durable du Québec : les ministères, les municipalités, le milieu universitaire, le secteur de la santé, les employés de l'État, les associations d'affaires, les citoyens, les ONG, les médias...

Et bien sûr, aussi, les entreprises privées qui ne peuvent pas être écartées de ce projet. Il ne faut pas oublier que les entreprises participent aux progrès sociaux et qu'elles sont des producteurs de richesse

qui assurent la compétitivité économique d'une société. Mais comme membres de cette société, elles doivent faire preuve de responsabilités sociales en relation avec l'ensemble de leurs activités.

Qu'est-ce que la responsabilité sociale ? De façon très résumée, la responsabilité sociale correspond à l'application du concept de développement durable dans les activités de l'entreprise. Comme le mentionne l'association d'affaires Business for Social Responsibility qui regroupe plus de 250 entreprises à travers le monde, l'entreprise doit adopter des pratiques responsables et rendre des comptes sur les impacts sociaux, environnementaux et économiques de ses activités :

Today's business landscape requires that companies navigate a complex and evolving set of economic, environmental and social challenges and address stakeholder demands for greater transparency, accountability and responsibility. These factors affect all aspects of business operations – from supply chain to marketplace and from employee productivity to investor return.

To compete successfully, a company needs to develop responsible business policies and practices and make them an integral part of its mission, values, strategy and operations⁶.

LE QUAND ?

Quand entreprendre une telle démarche ?

De quelle durée sera-t-elle ?

Importante, la question du « quand » se décline sur deux niveaux.

- Quand entreprendre cette démarche de façon concrète ?
- Quand pourrions-nous dire « objectif atteint » ?

Au Québec, la Loi sur le développement durable a été sanctionnée en avril 2006. Elle vise d'abord les 150 ministères, organismes et entreprises du gouvernement. De leur côté, les organismes municipaux, les établissements scolaires et les organisations du réseau socio-sanitaire sont invités à s'inspirer de cette loi et à inscrire leurs activités dans une démarche de développement durable.

Bien que la nouvelle Loi ne vise pas directement les entreprises, les initiatives du secteur privé sont encouragées et plusieurs incitatifs auront des impacts sur elles. Signalons notamment que les fournisseurs

6. Business for Social Responsibility : <www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>.

gouvernementaux devront se conformer aux critères de développement durable de la politique d'acquisitions écoresponsables des ministères et des organismes gouvernementaux pour obtenir des contrats. Ces entreprises devront éventuellement imposer les mêmes règles de conformité à leurs propres fournisseurs, ce qui aura rapidement un effet d'entraînement dans leurs réseaux d'affaires. Une roue tourne : il s'agit là d'un enjeu important pour les entreprises, qui gagneraient à s'y intéresser sans délai.

Loi

Pressions sociales et économiques

Un processus évolutif

Rappelons que le développement durable est un projet qui touche tous les paliers de la société. À ce titre, une démarche de développement durable ne peut se concevoir sans envisager plusieurs étapes : elle implique un processus évolutif.

Quelle que soit la communauté ou l'organisation, on ne peut entreprendre ce processus comme un projet pour lequel on s'investit considérablement pendant un certain temps avant de produire un rapport qui en complètera la réalisation.

Un plan de développement durable ne débute donc pas avec un carnet de bonnes intentions et quelques projets ponctuels, sur lesquels on colle l'étiquette de développement durable. Les organisations chefs de file en matière de développement durable insistent sur l'importance de l'engagement des plus hautes instances comme condition de la mise en œuvre d'un plan de développement durable. Pour elles, l'intégration du développement durable dans le plan stratégique des organisations est une nécessité : une police d'assurance en quelque sorte quant aux intentions d'amélioration continue de l'organisation et à ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes.

Processus évolutif
Engagement
Imputabilité
AMÉLIORATION CONTINUE

LE COMMENT ?

Comment aborder la mise en œuvre d'un plan de développement durable ?

Enfin, entreprendre un projet de développement durable, c'est participer à un projet de société à la fois stimulant et complexe qui s'inscrit au cœur d'un des plus grands changements de vision de notre époque. Tout projet de développement durable s'articule en effet sur une vision globale d'appartenance à la société et sur un objectif commun : la qualité de vie de la population. Il s'agit d'une évolution majeure et d'un changement de paradigme sur les concepts connus de développement qui étaient uniquement associés à la notion de croissance économique, depuis la révolution industrielle : ce qui nous renvoie aux modes de gestion des entreprises privées.

Répondant à la force du courant et aux pressions de la société, un changement de paradigme est également en train de se produire dans les entreprises. Cette pression implique donc la capacité de mettre en place des modes de gestion et de communication qui permettront de promouvoir une vision du changement et de faire face aux résistances au sein des organisations.

En fait, avec la participation des groupes de citoyens à l'identification de leurs attentes, on s'éloigne de la vision linéaire du développement qui vise uniquement à réaliser la croissance économique des entreprises. S'engager en faveur du développement durable peut donc amener des changements significatifs dans la structure de gestion⁷ des organisations.

7. Selon le modèle organisationnel présent dans l'organisation.

Les entreprises doivent être ouvertes à des changements de pratique et les communicateurs doivent les soutenir en établissant des ponts avec leurs différents publics. Ils doivent plus particulièrement les aider à cerner les enjeux qui émergent dans la société, à comprendre les attentes de leurs parties prenantes par rapport à leurs activités et à assurer la réalisation de leur mission tout en contribuant à l'évolution de la société.



Le processus

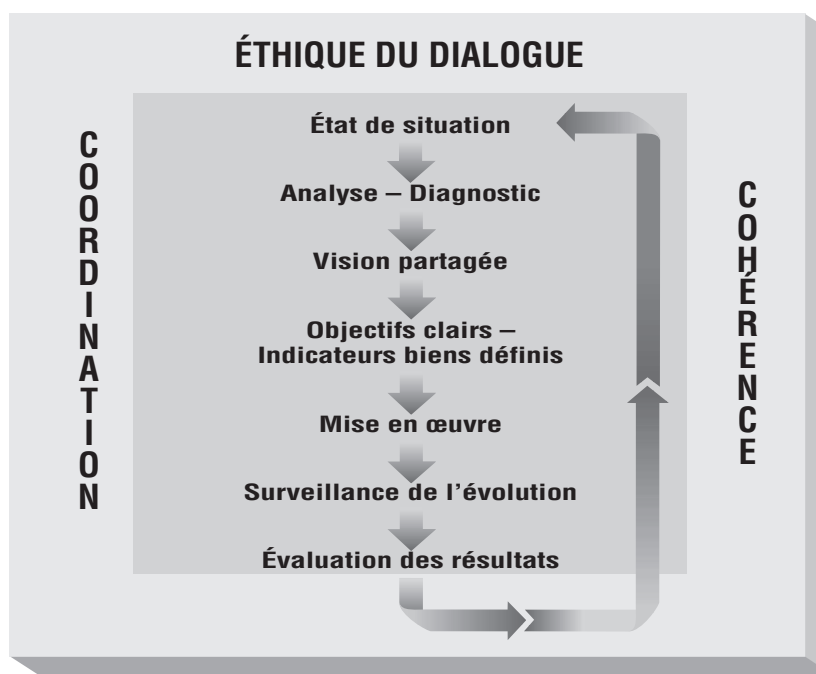
Entreprendre un processus de développement durable nécessite :

- un état de situation global sur l'organisation ;
- un diagnostic ;
- des objectifs clairs et des indicateurs bien définis ;
- le suivi des progrès ;
- l'évaluation des résultats.

Un processus doit être mis en place pour évoluer de façon cohérente d'une étape à l'autre. À l'étape de l'évaluation des résultats, on est ainsi en mesure de réévaluer la situation générale de l'organisation, ce qui permet d'introduire une boucle vers l'identification de nouveaux objectifs.

Une éthique du dialogue

Il faut également imprimer un leadership continu qui permette de stimuler les énergies des différents groupes interpellés aux différentes étapes de réalisation et d'être à l'écoute des attentes du plus grand nombre. C'est l'une des raisons qui démontrent qu'il est important de promouvoir une éthique du dialogue dans les organisations. Mettre en place des communications fondées sur la compréhension mutuelle et qui favorisent l'échange ainsi que l'exercice de la liberté des différents groupes sociaux permet en effet d'en arriver à des consensus et à des solutions partagées (Habermas, 1991).



Une coordination continue et la plus grande cohérence dans l'élaboration des politiques et des objectifs du développement durable seront également nécessaires. Mais une éthique de la responsabilité envers les différents groupes de la population ou envers les différentes parties prenantes de l'organisation doit s'appliquer, car elle permet

d'éviter que certaines décisions favorables à un groupe particulier aient des impacts négatifs pour d'autres : d'où l'importance du dialogue au sein des organisations. Comme l'expliquent Ballet, Dubois et Mahieu (2004), une éthique de la discussion capable de tenir compte du rôle respectif des différents acteurs est nécessaire pour faire émerger une vision commune et des solutions satisfaisantes pour le plus grand nombre.

La concrétisation dans l'action

Quant à la question de savoir comment traduire cette grande vision en messages stimulants qui susciteront des réactions positives chez les différents groupes ou publics d'une organisation, une seule réponse est valable : il n'y a pas de schéma universel. Seuls les groupes citoyens sont importants et leurs façons de concevoir leurs réalités.

En fait, un ingrédient unique doit se retrouver dans toute démarche de développement durable : le renouvellement continu. Tout processus de communication doit s'inscrire dans la perspective même du développement durable : une communication qui place les différentes communautés, la population, au cœur même du développement. On ne peut construire leur vérité. Ce mode de communication donne ainsi tout son sens au propos de Rogers : « *People cannot be developed: they can only develop themselves* » (Rogers, 1976, p. 223).

	Les grandes questions Synthèse
Quoi ?	Le développement est durable lorsqu'il permet aux générations actuelles de satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Rapport Brundtland, 1987). Plaçant l'Homme au cœur du développement, le développement durable intègre harmonieusement les trois aspects, environnemental, économique et social, de l'activité humaine : indissociables, ils constituent la base de sa définition.
Pourquoi ?	Le développement durable vise le bien-être social et individuel des populations à l'échelle de la planète. Pour les êtres humains, la qualité de vie s'identifie à la capacité de vivre : – dans un milieu de vie sain (un environnement intègre est la condition permettant le développement durable) ; – selon un niveau de vie satisfaisant (l'économie est le moyen pour l'atteindre) ; – selon un mode de vie stimulant socialement (le développement social et individuel représente la finalité du développement durable).
Qui ?	Toutes les populations de la Terre sont concernées par le développement durable. Afin de réaliser ce vaste projet de société, l'engagement des entités responsables des différentes structures sociales (à l'échelle globale, locale, publique et privée) est nécessaire pour assurer la cohérence et la pérennité du processus et ces entités doivent encourager la participation démocratique la plus large possible. Des communications continues doivent favoriser l'adhésion à une vision commune.
Quand ?	Au Québec, la Loi sur le développement durable a été sanctionnée en avril 2006. Ailleurs dans le monde, les pressions sociales et l'influence des chefs de file en matière de développement durable soulignent toute l'importance de l'enjeu pour les organisations aujourd'hui. Mais une démarche de développement durable ne se concrétise pas avec quelques projets ponctuels ; il s'agit d'un processus d'amélioration continue qui implique l'intégration des préoccupations environnementales, sociales et économiques dans l'ensemble des activités des organisations. Aussi un engagement des plus hautes instances est nécessaire pour assurer la qualité et la crédibilité de la démarche dans les organisations.
Comment ?	Avec la participation des citoyens à l'identification des objectifs à atteindre, on s'éloigne de la vision linéaire du développement qui vise uniquement à réaliser la croissance économique des entreprises et de la société. Mettre en œuvre des pratiques qui contribuent aux objectifs du développement durable peut ainsi entraîner des modifications dans les modes de gestion et de communication des organisations. S'engager en faveur du développement durable exige une concertation continue s'appuyant sur une éthique du dialogue avec ses parties prenantes. Une démarche visant l'intégration des valeurs du développement durable au sein d'une organisation doit favoriser une vision commune des objectifs à atteindre et encourager le principe des solutions partagées par le plus grand nombre.

L'ENTREPRISE À L'HEURE DES CHOIX : ORDINAIRE OU DURABLE ?

Avec la masse importante d'informations qui circule partout et l'explosion des modes de communication, les citoyens sont devenus des « acteurs » qui exercent une influence certaine sur le monde qui les entoure. Aucune entreprise ne peut durer sans que la société ne la considère comme « nécessaire, utile et productive », enseignait Peter Drucker⁸ (1972) il y a plus de trente ans. Et aucune ne peut se développer sans communication.

Crise de confiance

Les inquiétudes de la population sont démontrées. La crise de confiance mondiale envers les grandes corporations, après l'onde de chocs déclenchée par les grands scandales financiers du début des années 2000, se poursuit toujours, et ce, particulièrement au Canada : « *Perhaps most worrying for corporate executives are the sharp drops in trust in Spain, the USA and Canada, where net trust in global companies has turned negative for the first time.* » Ged Davis, directeur général du World Economic Forum estime urgent de revoir les liens qui fondent les relations des entreprises avec les citoyens : « *If not, the very institutions that govern our world will be increasingly under threat*⁹. »

À ce propos, des études ont démontré que le phénomène des consommateurs qui *punissent* les entreprises pour des comportements sociaux ou environnementaux qu'ils réprouvent est un phénomène en croissance. On constate aussi qu'ils sont de plus en plus familiers avec d'autres valeurs citoyennes associées au développement durable. Commerce équitable, investissement responsable, fonds éthiques s'inscrivent de plus en plus comme des habitudes de consommation responsables.

Toutefois, l'influence des défenseurs du profit comme seule règle des entreprises n'est pas disparue et s'exerce toujours dans une certaine catégorie d'organisations qui n'ont pas fait la transition vers

8. Considéré comme un maître à penser du management moderne, Peter Drucker a publié 35 livres qui lui ont valu un succès public mondial; il est décédé en 2005.

9. « Trust in Governments, Corporations and Global Institutions continues to decline – Global Survey ahead of World Economic Forum Annual Meeting in Davos shows 'trust deficit' deepening », Communiqué de presse, Genève, Suisse, 15 décembre 2005.

d'autres modes de gestion. Soulignant que la demande pour des entreprises socialement responsables ne s'effacera pas mais prendra beaucoup plus d'importance dans la société, Peter Drucker (1995, p. 84) expliquait :

It is futile to argue [...] that a business has only one responsibility: economic performance. Economic performance is the first responsibility of a business. Indeed, a business that does not show a profit at least equal to its cost of capital is irresponsible; it wastes society's resources. [...] But economic performance is not the only responsibility of a business [...].

Ainsi, les entreprises qui n'ont pas réussi à interpréter les changements de valeurs dans la société comme autant de messages marquant l'influence des citoyens sur la pérennité des organisations sont maintenant à risque. À ce propos, Lawrence Ingrassia, éditeur du *New York Times* défend avec fougue le rôle de surveillance des médias : « *The role of the The New York Times is to be a watchdog, not a cheerleader. [...] It is our responsibility to not just report the news, but to hold government and corporations accountable*¹⁰. »

À l'heure des choix

Les entreprises qui décideront de rallier le mouvement du développement durable au cours des prochaines années auront toutefois beaucoup plus à faire que de considérer l'adoption de quelques pratiques plus respectueuses de l'environnement. L'élimination des déchets et du gaspillage à la source, l'utilisation du papier recyclé ou l'impression recto verso dans les opérations administratives sont toutes des pratiques attendues qui doivent être instaurées dans les habitudes de l'organisation mais qui ne susciteront néanmoins aucun éloge de la part des citoyens. De même, des décisions ponctuelles d'appui à des causes environnementales ou sociales sont toutes de très bonnes actions à encourager, mais elles ne peuvent se réclamer du développement durable, si elles ne sont pas intégrées à un plan global démontrant l'opérationnalisation d'une démarche à l'ensemble des activités de l'entreprise.

Notons également que les organisations qui afficheront leur engagement mais limiteront leur responsabilité à leurs seules activités philanthropiques¹¹ seront de plus en plus l'objet d'une attention spéciale des groupes de surveillance. De nombreux outils permettent

10. Dans le cadre d'une conférence sur les responsabilités sociales des organisations, organisée par *Business Ethics* (21 avril 2005).

11. Incluant les activités de bienfaisance, les dons et les commandites.

en effet d'établir et de mesurer l'adhésion des organisations par rapport à ces enjeux. Certains instruments peuvent ainsi faire ressortir les performances environnementales et sociales des organisations, ce qui permet aux entreprises de se comparer entre elles¹². Plusieurs organisations se situent très avantageusement à l'avant-scène de leur secteur sur cet aspect et imposent une façon de faire déjà bien ancrée dans les habitudes.

À l'inverse, les entreprises qui choisiront de profiter de la tendance actuelle sans véritable volonté de l'organisation en subiront les contrecoups : se contenter d'accoler certaines activités à connotation sociale ou environnementale sous une rubrique développement durable, par exemple, sera vite associé à ce qu'on qualifie présentement de « *greenwashing* ».

Mais quels bénéfices les entreprises peuvent-elles retirer d'un engagement envers le développement durable ? Outre les nombreuses études qui en ont démontré les avantages, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la plus importante association de multinationales actives en matière de développement durable, soutient à cet égard :

Pursuing a mission of sustainable development can make our firms more competitive, more resilient to shocks, nimbler in a fast-changing world and more likely to attract and hold customers and the best employees. It can also make them more at ease with regulators, banks, insurers and financial markets [...] The Dow Jones Sustainability Index, reflecting companies seen as leaders in sustainable development, has consistently outperformed conventional market indices¹³.

L'entreprise n'est plus seule à gouverner.

Les citoyens exercent de plus en plus les choix de demain.

Quels seront ces choix ?

LES COMMUNICATIONS AU CŒUR DU CHANGEMENT

Les organisations évoluent dans un monde en continuel changement et doivent démontrer une forte capacité d'adaptation et d'écoute des attentes de leurs parties prenantes pour leur survie : « *To paraphrase*

12. Les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) et le cadre de référence du *Accountability 1000* (AA1000) en font partie.

13. Voir le site de l'organisation : <www.wbcsd.org> (section *About the WBCSD, FAQs*).

*Darwin, it is not the powerful organizations that will survive in the new millennium, it is those able to adjust and adapt to a changing world*¹⁴. » Cette approche écologique empruntée des sciences de la vie souligne le rôle essentiel des communications dans l'adaptation des organisations avec leurs différents environnements. À cet égard, l'étude de Grunig, Grunig et Dozier (2002)¹⁵ démontre que, dans un environnement de plus en plus complexe, les organisations performantes s'appuient sur des communications basées sur le respect et la compréhension mutuelle et favorisent les liens avec les groupes de pression :

An effective organization exists in an environment characterized more by dynamism and even hostility than by stability. [...] activism pushes organizations toward excellence as they try to cope with the expectations of all their strategic constituencies. Excellent public relations departments respond to activists with two-way communication, symmetrical communication, involvement of activists in organizational decisions [...] Excellent public relations departments scan the environment and continuously bring the voices of publics, especially activist publics, into decision making. Then they develop programs to communicate symmetrically with activists and involve them with managers throughout the organization (Grunig, Grunig et Dozier, 2002, p. 27).

De nombreux observateurs ont signalé également le rôle central des communications dans la démocratisation des sociétés et l'émergence des nouvelles valeurs sociales¹⁶. Dagenais soutient à ce propos :

Les grands changements sociaux sont nés de tous ces groupes de contestation qui ont décidé de porter très haut le flambeau de leurs idéaux [...]. D'où que nous regardions, c'est la prise de la parole par des groupes de personnes qui a été le moteur des développements de toute nature. Et c'est en utilisant des stratégies de relations publiques que furent débattus sur la place publique ces différents enjeux (Dagenais, 1999)¹⁷.

14. S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom (2000). *Effective Public Relations*, 8^e édition, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 220.

15. Cette étude a été réalisée auprès de 300 entreprises sur une période de quinze ans aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne. Voir : L.A. Grunig, J.E. Grunig et D.M. Dozier (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah, Erlbaum.

16. D. Maisonneuve, J.F. Lamarche et Y. St-Amand, 1998 ; J.L. Michel, 2002 ; B. Dagenais, 2004.

17. Cité dans B. Dagenais (2004). « Les relations publiques, véritable instrument de démocratie », dans S. Cormier et S. Tremblay (dir.), *Communication*, numéro spécial « Relations publiques », vol. 23, n° 1, p. 30.

Mais les changements qui s'opèrent dans la société ne se sont pas produits en un seul jour. La recherche de Grunig *et al.* souligne, à cet égard, que pour assurer une meilleure compréhension des nouvelles valeurs sociales qui émergent, plusieurs communicateurs intensifient leur rôle de conscience sociale des organisations: «*Public relations professionals who must deal with change thus are likely to find themselves [...] as in-house activists, actually pushing the organization toward needed change*» (Grunig *et al.*, 2002, p. 554, 560).

Des communications en évolution

La même étude a également démontré que les associations professionnelles exercent une influence déterminante dans l'évolution des pratiques et des connaissances (Grunig *et al.*, 2002, p. 558). Au Québec, la croissance des relations publiques est marquée au sceau de cette responsabilité. La mise sur pied du premier programme universitaire en relations publiques en 1970¹⁸ est directement liée à leurs interventions. Le premier certificat en langue anglaise est aussi né sous leur impulsion, en 1984¹⁹. De même, la création en 1996, d'un baccalauréat spécialisé est une concrétisation de plusieurs années de démarches pour la mise en place d'un programme universitaire complet en relations publiques²⁰.

Au fil des ans, les liens avec le milieu universitaire ont favorisé une meilleure adéquation de la formation avec les besoins des organisations. Le renouvellement des connaissances, la formation continue ont été encouragés. Pour stimuler l'évolution des pratiques de communication, les associations ont également directement participé à la création d'une chaire en relations publiques²¹, devenue un véritable lieu de convergences entre les milieux professionnel et universitaire.

18. J. Baronet (1995). «Le certificat de l'Université de Montréal: 25 ans et 2 000 diplômés plus tard», *Publics*, Dossier spécial: Formation universitaire en relations publiques, mars, p. 10-11.

19. J. Baronet (1995). «Le certificat en gestion des relations publiques à l'Université McGill: une orientation "management"», *Publics*, Dossier spécial: Formation universitaire en relations publiques, mars, p. 12-13.

20. S. Tremblay (1996). «Le profil en relations publiques du baccalauréat en communications de l'UQAM est maintenant lancé», *Publics*, automne, p. 20-21.

21. La Chaire en relations publiques (Université du Québec à Montréal) a été créée en 2001.

Reconnaissant l'importance de soutenir les organisations face à des environnements en perpétuelle mutation, les communicateurs ont ouvert et développé des espaces de dialogue et de rencontres autour des nouvelles idées et des nouvelles valeurs. Poursuivant l'élargissement de ces espaces, ils contribuent à l'essor de la parole publique et à la nouvelle définition des communications dans la société.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ENJEUX DE COMMUNICATION

Maintenant, pour bien cerner l'importance des enjeux de communication qui se dessinent en matière de développement durable, quelques études récentes permettent d'observer la place accordée à cette valeur dans les unités de communication au Québec et dans le reste du Canada depuis 2004.

Tout d'abord, une étude en trois volets sur le profil des relations publiques au Québec (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004) a fait valoir que les enjeux relatifs aux dossiers de la responsabilité sociale et du développement durable n'étaient pas encore vraiment inscrits à l'ordre du jour des organisations en 2004 et que les communicateurs étaient très peu consultés sur ces questions. Malgré une ouverture importante des communicateurs pour le développement des valeurs sociales dans leur communauté, la majorité des professionnels consultés avaient une connaissance toute vague de la notion de responsabilité sociale ; ou alors l'associaient plus spontanément aux dossiers de la philanthropie. En fait, tout comme le reste de la société, les communicateurs étaient confrontés au flou général entourant les concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Seul un petit nombre pouvait s'exprimer sur ces enjeux et les considérait comme des nouvelles valeurs qui allaient prendre de l'importance pour les communicateurs au cours des prochaines années.

Un élément marquant de cette étude concerne la place prépondérante de l'éthique et de la transparence dans les préoccupations des professionnels. Sans y être invités, tous les participants des groupes témoins de cette étude ont soulevé ces questions, les considérant de façon unanime comme des valeurs centrales, au cœur du rôle et de la crédibilité professionnelle des communicateurs.

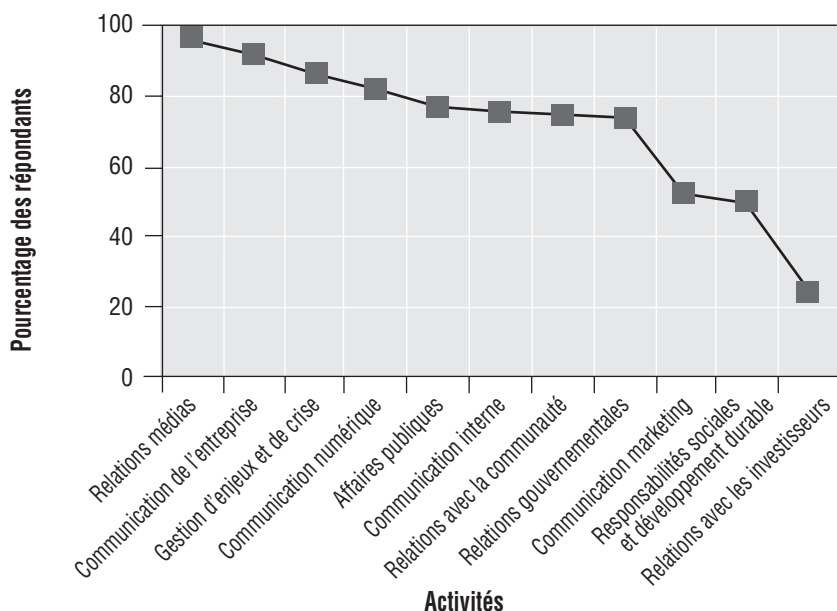
Diversité des résultats

À peine deux ans plus tard, un rapport de recherche sur le développement durable et les responsabilités sociales dans la communication d'entreprise (Tremblay, 2006) met en perspective une grande diversité de résultats sur la question de la place accordée au développement durable et aux responsabilités sociales dans les unités de communications à travers le Canada. Nous nous attarderons rapidement ici aux résultats obtenus auprès des organisations québécoises.

Activités de l'unité de communication

Près de la moitié des responsables des unités de communication du Québec affirmaient ne pas être concernés par le développement durable ou les responsabilités sociales (DD/RS) dans leur organisation au cours de cette seconde étude. Dans un ensemble de responsabilités associées aux communications, l'énoncé DD/RS récolte le plus faible taux de réponses avant l'énoncé « relations avec les investisseurs ».

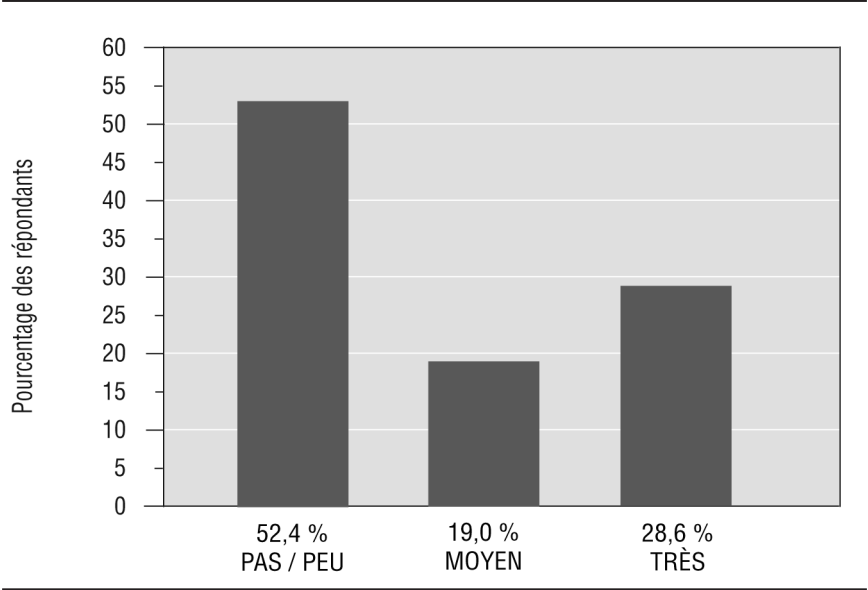
Activités assumées par l'unité de communication



Importance stratégique

La même proportion de répondants du Québec indiquent que le DD/RS n’a aucune importance ou peu d’importance stratégique pour l’atteinte des objectifs d’affaires de leur organisation.

Importance stratégique DD-RS (Québec)

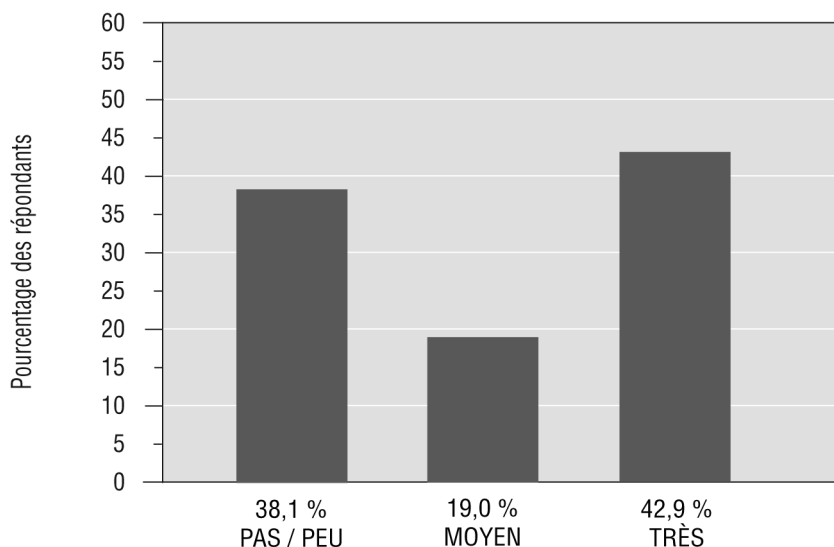


Valeur pour l’organisation

De même, selon les participants au sondage, les chefs de la direction de leur organisation se répartissent de façon égale, entre ceux qui considèrent le DD/RS comme ayant une très grande valeur et ceux qui n’y accordent que très peu ou pas d’importance. Selon ces résultats, les dirigeants se regroupent aux antipodes selon une proportion d’environ 40 % pour chaque groupe.

Il s’agit là d’un profil à souligner : les plus fortes proportions se retrouvent dans les catégories extrêmes (pas de valeur – très grande valeur), ce qui ne correspond pas à la courbe habituellement observée dans les statistiques.

Valeur pour l'organisation DD-RS (Québec)



Importance de l'impact

Malgré ces résultats, on observe que, de façon surprenante, plus de 50% des participants soutiennent que le DD/RS affecte énormément leur organisation, alors qu'une infime partie (moins de 10%) répond que leur organisation est peu ou pas affectée par cet enjeu : il y a là un paradoxe.

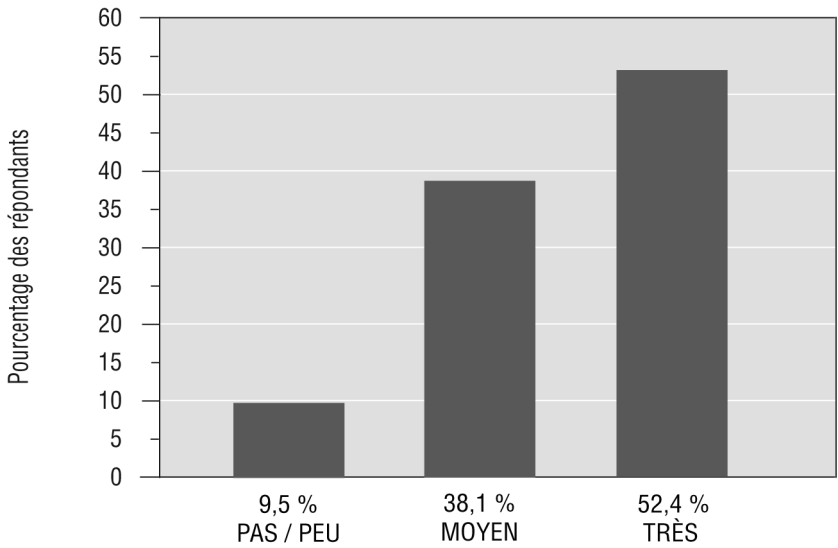
Aptitudes à gérer l'enjeu

Par ailleurs, près de 30% des répondants du Québec estiment que leur équipe de communication n'est pas apte à faire face à ces questions – ce qui représente l'un des enjeux qui soulèvent le plus de difficulté au sein des équipes de communication au Canada et au Québec, juste après les dossiers de la mondialisation des marchés. Seul le tiers considère que leur équipe est tout à fait apte à gérer cet enjeu.

Recours aux consultants

Même si la majorité des gestionnaires soutiennent que cet enjeu affecte fortement leur organisation et que cette question représente l'un des enjeux qui posent le plus haut niveau de difficultés au sein des équipes de communication, on constate que le recours aux consultants

Affectés par l'enjeu DD-RS (Québec)



externes ne fait pas pour autant partie des habitudes dans les services de communication : plus de 60 % des répondants québécois (comparativement à plus de 75 % au Canada anglais) n'utilisent jamais ou rarement les services des consultants externes sur ces questions.

Préoccupation en émergence

D'autres résultats de cette étude démontrent toutefois qu'une préoccupation s'installe relativement à cette question dans les unités de communication au sein des organisations québécoises. On observe notamment que cet enjeu est associé positivement à d'autres variables du sondage telles que la gestion des risques, la mondialisation et les relations gouvernementales. L'étude révèle également que plus la taille de l'entreprise augmente, plus le DD/RS gagne en importance dans les unités de communications tant au Québec qu'à travers le Canada et particulièrement lorsque les entreprises dépassent le cap des 1 000 employés.

Fait intéressant à signaler, cet enjeu entraîne des résultats assez homogènes à travers le Canada. On retrouve en effet sensiblement les mêmes paradoxes sur cet enjeu et les mêmes associations positives par rapport à d'autres variables du sondage, que ce soit dans les unités de communication du Québec ou dans celles du reste du Canada.

Un certain flou

Notons qu'afin de mieux comprendre l'inconsistance observée chez les communicateurs quant à certaines questions, il était nécessaire de préciser le sens attribué aux énoncés. Une série d'entretiens semi-dirigés réalisée quelques mois plus tard (2006) a permis de forer cette information auprès des gestionnaires de communication dans diverses organisations du Québec. Ces entretiens ont permis de confirmer la présence d'un écart entre les définitions, démontrant du même coup celle d'un certain flou encore à propos du concept. Ces entretiens ont toutefois fait ressortir une réelle préoccupation des communicateurs à l'égard de cet enjeu et du rôle qu'ils devront exercer pour soutenir les organisations dans l'adhésion à cette nouvelle valeur sociale.

Conscience sociale

Neuf répondants sur dix jugent la conscience sociale comme une qualité recherchée chez les professionnels des unités de communication dans leur organisation. Mais pour octroyer un mandat, cette qualité est considérée nécessaire chez les consultants externes – la valeur « peu ou non importante » n'ayant pas été accordée dans leurs choix de réponses.

En somme, cette étude a permis de démontrer que cette préoccupation existe de façon concrète chez plusieurs participants, signalant ainsi l'évolution de cet enjeu dans la communication d'entreprise au cours d'une période relativement brève. Considérant les profonds changements de valeurs auxquels on assiste dans nos sociétés, on peut estimer que cette évolution continuera à s'affirmer, dans les années à venir.

À cet égard, l'engagement pris par quatre associations professionnelles en octobre 2006 à propager les valeurs du développement durable au sein de la société sera sans doute un facteur incitatif important²².

22. La *Déclaration des communicateurs et des professionnels en relations publiques du Québec à l'égard du développement durable* (annexe I) a été signée en octobre 2006 par l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec, l'Association des communicateurs municipaux du Québec, l'Association internationale des professionnels en communication – section Montréal et la Société québécoise des professionnels en relations publiques.

CONCLUSION

Peut-on encore s'interroger sur l'importance des nouvelles valeurs qui ont pris place dans l'espace public et social ? Sur l'incidence qu'elles ont sur nos sociétés, tant en regard des habitudes de consommation que des modes de vie ?

Qu'il s'agisse du citoyen qui réclame des produits écologiques et équitables ou des entreprises devenues responsables, qui exigent de leurs fournisseurs le respect des mêmes standards de responsabilité que ceux auxquels elles souscrivent, de toutes parts, le courant se manifeste, irréversible. Par leurs fondements universels visant la conservation de l'humanité et l'amélioration de la qualité de vie des populations et des individus, les valeurs du développement durable font des vagues du Nord au Sud, sur toute la planète.

Avec elles, une famille de valeurs parentes – commerce équitable, fonds éthiques, investissement responsable – imposent de nouvelles règles de performance aux entreprises : « [...] *in the future investors will not speak about socially responsible investment. Responsible investment and profitable investment will be synonymous* » (Tapscott et Ticoll, 2003, p. 241).

De fait, les citoyens sont devenus des acteurs sociaux majeurs dans l'ordre du jour des organisations, qui doivent reconnaître, pour leur propre pérennité, qu'elles appartiennent à un ensemble social plus grand qu'elles. La capacité de s'adapter à l'évolution de leur environnement est le grand enjeu de cet imposant mouvement de société.

Une ouverture à l'écoute, au dialogue et à la compréhension mutuelle se révèle toutefois nécessaire pour le développement de relations de confiance entre les organisations et leurs parties prenantes. De surcroît, une communication qui se construit dans le dialogue continu peut faire entrevoir de nouveaux défis en concordance avec les enjeux émergents et les besoins soulevés par le plus grand nombre. Car le développement de communications responsables est de plus en plus synonyme de communications citoyennes : des communications qui aident les organisations à réaliser leur mission tout en répondant aux attentes de leur environnement et aux besoins d'une société en profonde mutation.

4

RSE ET DD

Des pratiques en quête de légitimité

Alain Lapointe, Ph. D.
Université du Québec à Montréal

Les discours et pratiques de développement durable (DD) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont souvent accueillis avec scepticisme; pourquoi? C'est ce que nous nous efforcerons de comprendre dans un premier temps, avant d'explorer quelques avenues susceptibles de conférer à ces pratiques davantage de crédibilité. Mais avant tout, une clarification s'impose: DD ou RSE? Synonymes, proches parents ou concepts distincts, voire indépendants l'un de l'autre? La question se pose d'entrée de jeu, ne serait-ce que parce que beaucoup de gens se la posent, particulièrement dans le cadre d'un panel sur «Le développement durable en action dans les organisations». Elle est même incontournable ici, précisément parce que nous parlerons plus volontiers de responsabilité sociale d'entreprise que de développement durable, et ce, tout simplement parce que nous nous intéressons ici aux politiques et aux pratiques des entreprises, plutôt qu'aux actions des autres acteurs sociaux.

Même si l'on peut à bon droit leur reconnaître des origines différentes, la distinction entre ces deux concepts en est une essentiellement de niveau d'analyse: le développement durable renvoie à un projet de société, qui vise l'intégration et l'harmonisation de l'économie, de l'écologie et du social, et qui interpelle en conséquence l'ensemble des acteurs sociaux; la responsabilité sociale d'entreprise, pour sa part, concerne la participation des entreprises à ce projet sociétal, c'est-à-dire la façon dont les entreprises s'intègrent et contribuent à ce projet à travers leurs pratiques. On pourrait donc convenir que l'une est partie de l'autre, c'est-à-dire que la RSE constitue un «chantier» particulier du DD, où ce sont les entreprises qui sont les principaux acteurs. Quand on parle d'entreprises qui «font» du développement durable, ou qui adoptent des pratiques de développement durable, on s'intéresse donc à la responsabilité sociale de ces entreprises.

L'a priori positif en faveur de la RSE et du DD est évident. Le discours et les pratiques initiales de RSE ont en effet été présentés par ses promoteurs comme une voie royale de réconciliation des intérêts privés et de l'intérêt commun, offrant dès lors un séduisant potentiel de réponse au vide réglementaire engendré par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation économique. Mais ce potentiel réconciliateur, et donc le consensus apparent autour de la RSE, était en bonne partie alimenté par l'imprécision même du concept qui permettait d'en faire une sorte d'«auberge espagnole», logeant une pluralité de représentations différentes, qui se concrétisaient dans une multitude de pratiques différenciées. Le flou entourant le concept de RSE ne le cède d'ailleurs en rien à celui dans lequel baigne le concept de développement durable; au-delà d'un remarquable effet de ralliement,

on n'a que bien peu clarifié les choses quand on invoque la définition séminale du Rapport Brundtland voulant qu'un développement durable soit «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (CMED, 1988). Encore faut-il minimalement esquisser les axes et les principes de son opérationnalisation.

Mais nous n'aborderons pas directement ici les implications du développement durable sur la communication organisationnelle, ni même la façon dont le DD interpelle les communicateurs et relationnistes d'entreprise; d'autres contributions au présent ouvrage se penchent sur ces questions. Pour notre part, nous souhaitons plutôt proposer une réflexion en amont de ces impacts, qui s'intéresse aux conditions préalables au développement d'une communication organisationnelle crédible à propos de RSE et de DD, c'est-à-dire ultimement aux conditions de légitimité des pratiques de RSE et de DD.

Pour ce faire, nous constaterons d'abord l'ambiguïté dans laquelle baignent les concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable, semant la confusion quant aux principes et aux visées de ces idéaux-types pourtant largement soutenus par les divers acteurs sociaux. Nous constaterons aussi que cette confusion se répercute dans les pratiques, qui sont aussi diverses que multiples, nourrissant dès lors un inconfortable scepticisme quant à leur impact réel. Nous pourrions alors évaluer le besoin pressant de transparence et de crédibilité entourant aussi bien le *monitoring* que le *reporting* des pratiques de RSE et DD, à défaut de quoi leur légitimité même serait en péril. Nous observerons enfin l'émergence et le déploiement de dispositifs nouveaux d'évaluation et de divulgation de la performance sociale et environnementale des entreprises, avec lesquels les communicateurs devront composer.

LE DISCOURS DE LA RSE ET DU DD

Le large consensus qui accompagne la véritable marée montante de la responsabilité sociale d'entreprise est à la fois rassurant et inquiétant. Rarement a-t-on assisté dans l'histoire de notre société de marché à une telle affirmation de convergence des intérêts des divers acteurs sociaux. C'est du moins ce que pourrait laisser croire l'apparente unanimité que manifestent citoyens, actionnaires et gestionnaires en se prononçant en faveur de la RSE. À titre d'exemple, le récent rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises indiquait que 72 % de la population canadienne

estime que le rôle de l'entreprise ne se limite pas au seul objectif de rentabilité financière, mais comprend des fonctions sociales plus larges (CDCRE, 2002, p. 11). On pourrait penser que les actionnaires ne sont pas de cet avis. Pourtant, le même rapport fait valoir que 74 % des détenteurs d'actions canadiens partagent pleinement ce point de vue. Même les dirigeants d'entreprises canadiennes se rangeraient de ce côté : d'après les données du Conference Board du Canada, 78 % des dirigeants d'entreprises canadiennes soutiennent que le succès d'une entreprise n'est pas synonyme seulement de profits élevés, mais aussi d'engagement social (CBC, 2000).

Après une période troublante de désencastrement de l'économie par rapport au social, où l'on a vu l'entreprise poursuivre ses propres buts sans trop se préoccuper des impacts sociaux et environnementaux de ses activités, on pourrait voir dans la montée de la RSE et la popularité, pour ne pas dire l'engouement, pour le développement durable un signe encourageant de réconciliation de l'économie et du social. Mais il est loin d'être assuré qu'un tel consensus résiste longtemps à l'analyse. Dès qu'on explore un peu plus avant les représentations de la responsabilité sociale que se font les différents acteurs sociaux, on constate que la conception et les implications de la RSE varient largement d'une catégorie d'acteurs à l'autre. C'est du moins le portrait qui se dégage d'à peu près tous les forums où les différents acteurs ont l'occasion de faire valoir leur position, que ce soit par exemple dans le cadre du *Livre vert de la Commission européenne* (CCE, 2001) ou lors des audiences publiques de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (CDCRE, 2002). Une récente étude de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD, 2005) portant sur les mémoires déposés à une commission d'enquête semblable tenue au Québec (la Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable, 2002) permettait de distinguer très clairement les représentations divergentes de la RSE portées par différents acteurs sociaux, notamment les acteurs corporatifs et ceux représentant la société civile.

Comme le prévoit la théorie des représentations sociales (Jodelet, 1989), cette pluralité des représentations de la RSE est prévisible parce qu'elle est le reflet de la position sociale des acteurs et qu'elle est dès lors révélatrice des conflits sociaux autour du rôle de l'entreprise dans la société. Mais cette polysémie est également tributaire du flou théorique qui enveloppe le concept. Car, en dépit des importantes contributions théoriques des dernières décennies, il n'existe toujours pas de définition stricte de la responsabilité sociale des

entreprises. La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises suggère que cette expression englobe « toute situation où une compagnie tient compte d'autres intérêts que ceux de ses actionnaires » (CDCRE, 2002, p. 5). Le *Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises* soutient que cette responsabilité transcende les obligations légales envers les actionnaires dans un élan pour dépasser les normes en vigueur et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (CCE, 2001).

Même si elles sont encore très vagues, ces définitions ont le mérite de faire ressortir deux dimensions fondamentales, bien que contestables, du concept de RSE. D'une part, elles font valoir que la responsabilité sociale réside dans le fait d'aller au-delà de la loi et de la réglementation. Or, si un tel projet peut aujourd'hui sembler banal, il n'en a pas moins soulevé de farouches résistances à l'époque de l'éclosion du concept de RSE; Milton Friedman (1970) avait alors été un des plus farouches opposants du principe même de responsabilité sociale de l'entreprise, affirmant que « la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de consacrer ses ressources et ses activités à l'accroissement du profit, tout en respectant la loi et en évoluant dans un régime de libre concurrence, sans fraude ni malhonnêteté ». Traduite en termes de DD, cette injonction préconise que la contribution de l'entreprise au développement durable devrait strictement se limiter au volet économique du développement. Nous avons déjà constaté l'évolution radicale de l'opinion publique à cet égard, mais aussi de la classe d'affaires elle-même: être socialement responsable, c'est-à-dire aller au-delà des exigences de la loi, n'est plus source d'anathème pour les dirigeants d'entreprises, bien au contraire. Toutefois, la tentation du simple « paraître » peut éclipser la volonté réelle d'« être »; le discours ne se traduit pas nécessairement en comportement.

Le deuxième élément important que font ressortir les définitions du *Livre vert* et de la CDCRE réside dans l'idée corollaire que l'entreprise n'est pas seulement redevable envers ses actionnaires, mais qu'elle doit également tenir compte de l'ensemble des intervenants avec qui elle entretient des liens ou sur lesquels elle a un impact. Le discours corporatif sur la RSE s'est rapidement emparé de ce principe de responsabilité

multipartite inspiré de la théorie des *stakeholders* (parties prenantes) initiée par Freeman (1984) et opérationnalisée par Clarkson (1995). Ainsi le Conference Board du Canada définit la RSE comme :

[...] la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier (cité dans CDCRE, 2001, p. 19).

Bien qu'elle puisse contribuer à clarifier la nature et les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise, la définition énumérative du Conference Board du Canada est cependant loin d'épuiser le questionnement suscité par le principe des parties prenantes. D'une part, l'identification même des parties prenantes demeure problématique. La définition du Conference Board a en effet pour conséquence de noyer dans un même bouillon acteurs sociaux et partenaires d'affaires, laissant entière la question de la priorité des intérêts. Il est même concevable qu'une telle définition de la RSE puisse s'accommoder du maintien de la primauté des actionnaires, vidant dès lors la RSE de toute substance réelle. La même difficulté se pose d'ailleurs avec la définition courante du développement durable comme tenant compte à la fois de l'économie, de l'environnement et du social ; cette représentation occulte en effet la problématique de la priorisation et de l'arbitrage entre les différentes dimensions du DD lorsque celles-ci entrent en conflit, ce qui constitue plutôt la règle que l'exception. C'est d'ailleurs ce qui a amené la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à proposer d'adopter une définition hiérarchisée du DD dans laquelle serait explicitement reconnu que « l'intégrité écologique est une condition, l'économie un moyen et le développement social et individuel une fin » (Gendron *et al.*, 2005), clarifiant ainsi les règles de priorisation.

Par ailleurs, l'approche *stakeholders* laisse entendre que l'intérêt commun, auquel devrait contribuer la RSE, se résume à l'addition simple des intérêts individuels des parties prenantes. Or, c'est là une présomption fort discutable, qui ressemble étrangement au postulat fondamental du libéralisme économique qui réside dans la convergence automatique des intérêts individuels et du bien commun. Pourtant la RSE ne devrait-elle pas précisément stimuler des comportements et donner des résultats différents de ceux engendrés par le seul jeu du marché ? Toutefois, en dépit de ces inquiétudes, il reste que le principe de RSE appelle inévitablement l'entreprise à la communication

avec ses parties prenantes, une communication qui écoute autant qu'elle parle, une communication qui devient dialogue. Pour plusieurs entreprises, ce serait déjà là une réorientation importante de leur stratégie de communication.

Ainsi, loin d'être simplement théorique, l'ambiguïté de la définition de la RSE se prolonge très concrètement dans sa portée, voire dans ses visées. La version corporative de la RSE, dont nous avons déjà établi qu'elle prenait la forme d'un effort pour aller au-delà des exigences légales et réglementaires en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, trouve en fait son centre de gravité dans l'ingrédient fondamental qu'est le volontarisme. L'essence de la RSE résiderait donc dans le fait qu'elle se définit et se réalise par des initiatives volontaires de la part des entreprises pour aller au-delà de ce qui est requis par la loi. Le porte-parole du Conseil canadien des chefs d'entreprise aux audiences de la CDCRE traduit d'ailleurs clairement ce point de vue en affirmant que: «Peu importe comment on définit les paramètres de la RSE, on peut seulement encourager les entreprises à s'y conformer, et non les y obliger» (CDCRE, 2002, p. 13).

C'est donc dire que la RSE est considérée comme une alternative à la réglementation gouvernementale. On accepte et on promeut la responsabilité sociale comme une stratégie pour éviter la réglementation gouvernementale; on préfère la «*soft law*» autogérée de la RSE à la *hard law* de la réglementation gouvernementale coercitive. Implicitement, cette représentation de la responsabilité sociale s'appuie sur la présomption de la capacité des entreprises de s'autoréguler, c'est-à-dire de concilier volontairement et de façon proactive leurs intérêts privés et l'intérêt public. En fait, c'est précisément là le fondement de l'hypothétique *triple bottom line* (triple performance), en vertu de laquelle les performances financière, sociale et environnementale sont, ou peuvent être, convergentes. Ainsi, plutôt que de vraiment constituer une révision profonde du contrat implicite qui lie l'entreprise à la société, la responsabilité sociale s'inscrirait, pour emprunter à la typologie de Gendron (2000), dans un paradigme utilitaire-stratégique dans le cadre duquel la RSE serait essentiellement motivée par la nécessité de tenir compte des revendications sociales pour améliorer la performance financière de l'entreprise; autrement dit, «*Good ethics is good business*». Dès lors, doit-on s'étonner que la société civile soit souvent sceptique quant aux motifs véritables de la RSE?

LES PRATIQUES DE RSE

L'ambiguïté de la définition de la RSE se répercute évidemment dans ses pratiques, peu importe qu'on les présente comme des pratiques de responsabilité sociale ou de développement durable. En fait, le scepticisme ne porte pas seulement sur les motifs mais aussi sur les résultats; les entreprises socialement responsables, inscrites dans le développement durable, sont-elles vraiment de meilleures entreprises? Concrètement, la responsabilité sociale se traduit le plus souvent par l'énoncé de chartes ou de codes de conduite, qui tentent de formaliser des balises, généralement déterminées par l'entreprise elle-même, dans le but d'éviter les comportements ou les décisions socialement ou environnementalement inacceptables. Ces chartes s'accompagnent le plus souvent de pratiques de divulgation ou de *reporting* auprès des différentes parties prenantes.

Mais on retrouve en fait sous l'appellation RSE une multitude de pratiques très diverses, allant du simple code de conduite autoproclamé et peu contraignant à la certification avec reddition de comptes contrôlée par un organisme externe indépendant, en passant par des systèmes de gestion opérationnels et des grandes chartes internationales volontaires. Le plus récent inventaire de l'OCDE (2001/2002), qui répertoriait quelque 246 codes différents, concluait que ceux-ci se caractérisaient par le peu d'uniformité dans leur approche au regard de leurs engagements. L'OCDE relevait l'existence d'une gamme très large d'outils de mise en œuvre et de vérification de conformité. Selon cette organisation internationale, les procédures de contrôle observées ne permettraient pas de garantir que les engagements pris dans les codes de conduite sont respectés dans la pratique. Au contraire, les codes en resteraient souvent au plan des déclarations de bonnes intentions et les informations fournies par les entreprises dans le cadre de cet inventaire demeureraient largement imprécises. En somme, ces codes de conduite seraient typiquement pauvres en termes de garanties de crédibilité.

Les observations de Kolk *et al.* (1999), voulant qu'à peine 44 % des entreprises ayant élaboré des normes de conduite à l'égard des droits du travail contrôlaient effectivement leur implantation, consolident les conclusions de l'OCDE. Même sans connaître les résultats de telles études, les acteurs sociaux peuvent difficilement faire confiance à un système de régulation basé sur des codes de conduites autoproclamés et autovérifiés, qui sont annoncés publiquement, mais contrôlés privément. Pourtant, un rapport ultérieur de l'OCDE (2001/2003) précisait à cet égard que rares étaient encore les entreprises qui acceptaient

de s'exposer à un monitoring externe; en fait, la vérification externe était la moins fréquente des quelque 13 techniques observées pour contrôler effectivement le respect du code de conduite. Les entreprises préféreraient massivement les mécanismes d'autovérification, comme les rapports internes de conformité, les comités de surveillance, les attestations signées d'officiers ou d'employés ou même les mesures punitives, pourvu qu'elles soient autogérées. Les pratiques de RSE seraient donc le plus souvent promulguées et contrôlées de façon unilatérale. Or ce caractère unilatéral pose manifestement problème en termes de qui repose sur l'ouverture aux diverses parties prenantes.

Afin de rendre compte du potentiel régulateur des codes de conduites, Gendron (1999) propose de distinguer quatre catégories non mutuellement exclusives : les codes-principes, les codes-outils de gestion, les codes sujets à vérification et les codes impliquant une reddition de comptes. Les codes de principes, comme le Global Compact, les Principes Sullivan et les Principes CERES, cherchent à tracer une ligne à partir de laquelle la conduite corporative devient répréhensible. De leur côté, les codes-outils de gestion établissent des méthodes et aménagements organisationnels que doivent respecter les entreprises qui veulent faire certifier leurs pratiques de RSE; les normes ISO 14001 et AA1000 seraient de cet ordre. La troisième catégorie concerne les codes qui, comme le SA8000 ou le EMAS2, assujettissent l'entreprise à un processus de vérification de conformité par une source externe, qu'il s'agisse de professionnels de la vérification ou de parties prenantes. Enfin, la dernière catégorie renvoie aux codes qui impliquent une reddition de comptes formelle.

Devant la multitude d'approches observées pour appliquer ou rendre compte de la RSE, Kolk *et al.* (1999) nous invitent à distinguer d'entrée de jeu deux types de codes dont la rationalité et la finalité divergent radicalement : alors que les codes de conduite proposés par les acteurs à but non lucratif (gouvernements, institutions internationales, syndicats ou groupes de pression) ont pour objectif de guider et de restreindre les comportements des entreprises, ceux développés par les firmes et les groupes de support industriel (chambres de commerces, *think tanks*, associations commerciales) viseraient plutôt à influencer d'autres acteurs en implantant de manière volontaire une forme d'autoréglementation anticipative. Or l'enquête de l'OCDE (2001b) établissait à quelque 85 % la proportion des codes émanant de cette

dernière catégorie. Si la typologie de Kolk *et al.* est valable, les codes seraient donc principalement des outils de marketing et de communication stratégique.

Mais plutôt que de juger sur des présomptions d'intentions, on pourrait plutôt différencier les codes en fonction du degré d'engagement réel qu'ils supposent, en distinguant les simples énoncés de politiques autoproclamés et autovérifiés des systèmes de gestion des enjeux qui impliquent des structures formelles de reddition de comptes. Kolk *et al.* (1999) proposent d'ailleurs à cet effet une typologie par paliers, en suggérant une gradation de six étapes dans la progression vers la mise en place d'une structure crédible de RSE, selon que le contrôle de la conformité relève 1) de l'entreprise elle-même, 2) d'une association industrielle, 3) de professionnels externes payés par l'entreprise (agence de certification), 4) d'une combinaison multipartite d'acteurs, 5) de groupes d'intérêt sociaux sans implication de l'entreprise ou 6) d'autorités légales officielles. Le critère de progression vers la crédibilité est à la fois évident et impérieux : plus l'audit est indépendant et plus il porte sur des normes externes standardisées, plus on gagne en crédibilité. L'efficacité et la crédibilité des codes ne dépendraient donc pas tant de la nature des normes ou engagements qu'ils contiennent que de leur origine et du processus de vérification de conformité, et particulièrement de sa transparence.

Le problème du monitoring de la performance sociale et environnementale s'imbrique donc nécessairement dans la question connexe de la divulgation de l'information à propos de cette performance. Les parties prenantes « veulent savoir », mais tant que les pratiques de RSE et de DD demeurent purement volontaires et unilatérales, toute communication de l'entreprise à ce sujet demeure suspecte. La perception des communicateurs et relationnistes d'entreprise en est inévitablement teintée : ils sont largement perçus comme les simples porte-voix et faiseurs d'image d'entreprises qui cherchent avant tout à faire étalage de leurs bons coups et à camoufler les mauvais. Est-il possible de modifier cette perception ? Comment les pratiques de responsabilité sociale et de développement durable peuvent-elles gagner en crédibilité ?

L'ENJEU DE LA CRÉDIBILITÉ

Pour répondre aux appels des acteurs de la société civile pour de l'information fiable et fournir aux entreprises des mécanismes d'évaluation et de divulgation crédibles, une multitude de dispositifs ont

émergé, portés par une pluralité d'acteurs et d'organismes différents, autant sociaux qu'économiques. Bien que la frontière ne soit pas étanche et que plusieurs de ces nouveaux dispositifs s'inscrivent simultanément dans l'une ou l'autre, ces derniers peuvent être conceptualisés en deux grandes catégories de mécanismes qui offrent des solutions aux grands problèmes que nous avons relevés plus haut : celui du flou et de l'arbitraire des définitions de la responsabilité sociale d'entreprise et du développement durable et celui de la faiblesse des mécanismes de contrôle, particulièrement problématique avec l'autoévaluation de la performance.

Le problème de la définition se traduit concrètement pour l'entreprise par la question suivante : « Quelles normes de comportement socialement et environnementalement acceptables adopter et, corollairement, de quoi devons-nous rendre compte ? » Nous avons déjà fait remarquer que c'est principalement le caractère unilatéral du choix des normes et standards qui est problématique en termes de crédibilité. La solution idéal-typique est alors évidente : adopter des normes développées à l'externe et qui bénéficient d'un capital de légitimité reconnu. En matière de droits du travail, par exemple, il est clair que l'adoption des principes de l'OIT (Organisation internationale du travail) sera perçue avec moins de scepticisme qu'une charte maison, dont on se demande ce qu'elle peut bien cacher, sous d'apparentes bonnes intentions, pour être préférée à la charte de l'OIT.

Il est possible que l'adoption d'un référentiel externe tel que proposé par les grandes organisations internationales soit considérée inadaptée à la situation de l'entreprise, ou alors tout simplement trop contraignante. Mais, dans ce cas, plutôt que de se rabattre sur des normes autoproclamées, pourquoi ne pas développer un référentiel négocié avec des partenaires externes crédibles aux yeux de la société civile ? C'est ainsi, par exemple, que des entreprises ont adopté la certification forestière FSC (Forest Stewardship Council) plutôt qu'une autre certification comme la SFI (Sustainable Forestry Initiative), élaborée par le clan industriel, profitant de la sorte de l'aura de légitimité des organisations environnementalistes qui ont collaboré au développement de la norme (et à son contrôle) et bénéficiant de surcroît sur les marchés financiers d'une « prime verte » qui est refusée aux certifications unilatérales (Bouslah, 2006).

La question de la légitimité perçue des référentiels est si problématique que la puissante organisation multipartite ISO (International Standard Organisation) a même envisagé de développer une certification en responsabilité sociale globale, ISO 26000, sur le modèle

de sa certification environnementale ISO 14001. Les travaux actuels d'ISO s'orientent maintenant vers le développement de simples lignes directrices plutôt que vers une véritable certification contrôlée, mais la préoccupation de développer un référentiel de normes standardisées, même s'il devait être contextualisé par secteur industriel et par région géographique, traduit malgré tout l'inconfort de l'unilatéralisme dans la définition des codes de conduite corporatifs.

Les référentiels ont au moins deux finalités importantes : ils guident les décisions et actions des entreprises qui les adoptent et servent de canevas de reddition de comptes auprès des parties prenantes. Nous verrons plus loin qu'ils servent également de grille d'évaluation et de contrôle des performances. Or, en matière de reddition de comptes, la standardisation et l'institutionnalisation sont aussi à l'œuvre. Non pas que la reddition de comptes extra-financière ait rejoint le niveau de formalisation et de standardisation de la reddition de comptes financière. De fait, il y a toujours énormément de disparités d'une entreprise à l'autre, sans compter qu'il n'y a pas d'obligation de divulguer, sauf dans certaines juridictions plus avant-gardistes en la matière, comme la France avec sa loi NRE (Loi sur les nouvelles régulations économiques). Cependant, on voit déjà s'imposer des modèles de divulgation qui sont à la fois des guides opérationnels de structuration de rapports de RSE ou de DD et des références quasi incontournables en matière de crédibilité.

Le cadre de *reporting* de l'organisation multipartite GRI (Global Reporting Initiative) a déjà atteint une telle notoriété que la majorité des rapports des grandes entreprises sont soit carrément structurés sur la base du modèle GRI, ou alors offrent une table de concordance entre les rubriques de leur rapport et celles du GRI. La préoccupation est bien sûr de montrer qu'on ne parle pas de n'importe quoi n'importe comment pour se donner belle image, mais qu'on s'inscrit au contraire dans un cadre perçu comme légitime. Le référentiel du *Pacte global* (*Global Compact*) de l'ONU n'est pas aussi populaire, mais il est lui aussi largement utilisé et confirme cette recherche de normes « universelles » porteuses de légitimité.

Reddition de comptes suppose évidemment évaluation de performance. Et on rejoint dès lors la seconde grande catégorie de problèmes de crédibilité de la RSE et du DD, soit le monitoring. À cet égard aussi, le développement de nouveaux dispositifs et l'apparition de nouveaux joueurs sont impressionnants. D'une part, on assiste à la multiplication de firmes spécialisées dans l'évaluation de la performance sociale et environnementale des entreprises, comme Vigeo en

France, KLD aux États-Unis ou MJRA au Canada. Ce nouveau marché est cependant loin d'être concédé aux firmes émergentes et on y assiste au contraire à l'entrée de joueurs imposants de l'industrie de l'évaluation financière, qui y voient un potentiel d'affaires en croissance rapide. Les grandes firmes comptables, comme PricewaterhouseCoopers, se lancent donc elles aussi dans l'évaluation et la vérification sociale et environnementale.

Une bonne partie de la demande de renseignement et de notation sur la performance extra-économique des entreprises vient d'ailleurs des investisseurs institutionnels, qui s'ouvrent de plus en plus à l'investissement socialement responsable et qui, en conséquence, ont besoin de disposer de portraits fiables des pratiques des entreprises. L'évaluation de performance commence même à être triangulée, à tout le moins dans le cas des grandes firmes plus visibles, de sorte qu'une entreprise peut maintenant difficilement diffuser unilatéralement une autoévaluation embellie de sa performance sans risquer de se faire contredire par une agence de notation indépendante ou une organisation activiste comme Adbusters ou Corporate Knights, qui font tout autant dans la dénonciation que dans la reconnaissance des meilleures pratiques. Une véritable industrie de l'évaluation extra-financière est donc en voie de structuration, en lien aussi bien avec les marchés financiers et les firmes d'investissement éthique qu'avec les mouvements de consommation responsable, qui se font fort de suggérer aux consommateurs d'acheter préférentiellement leurs biens et services d'entreprises bien «cotées» pour leur responsabilité sociale.

En conséquence, si l'autoévaluation et l'autocontrôle existent toujours, les entreprises peuvent maintenant difficilement négliger de tenir compte des évaluations externes non sollicitées et elles ont tout au contraire intérêt à les intégrer dans leurs pratiques de reddition de comptes. Il devient de plus en plus difficile (et de plus en plus risqué) de soutenir une image vide. On voit d'ailleurs de plus en plus rarement une grande entreprise investir dans la production d'un rapport de responsabilité sociale ou de développement durable sans s'assurer d'inclure dans la démarche des représentants crédibles des parties prenantes ou de faire expressément valider la conformité de l'information diffusée par un organisme externe indépendant, associé davantage à la société civile qu'au monde corporatif. Même (et peut-être surtout) les entreprises déjà pénalisées au plan du capital réputationnel pour des pratiques jugées inacceptables et dénoncées comme telles veillent maintenant à faire valider leur rapport de RSE

ou de DD par des ONG ou des agences de notation crédibles et reconnues comme légitimes (voir par exemple le rapport de responsabilité sociale de GAP inc. en 2004).

CONCLUSION

Transparence et crédibilité, voilà donc les nouvelles conditions de la légitimité des pratiques corporatives de responsabilité sociale et de développement durable. Elles peuvent se manifester et être satisfaites de différentes façons, mais elles ne sauraient être ignorées. Ce qui interpelle directement les gestionnaires de la communication d'entreprise. Non seulement les communicateurs sont-ils responsables de livrer aux parties prenantes une information pertinente et crédible, mais ils doivent aussi faire « remonter » dans la hiérarchie décisionnelle de l'entreprise l'obligation d'une reddition de comptes crédible. Pour ce faire, ils doivent favoriser la prise de conscience qu'une reddition de comptes satisfaisante ne peut se faire longtemps sans être soutenue par une performance effectivement satisfaisante, c'est-à-dire sans que les dimensions sociale et environnementale du développement durable soient réellement intégrées dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise. Voilà qui ne se fera pas aisément, qui appelle réflexion et engagement, mais qui constitue un défi extraordinaire pour le métier de communicateur.

5

**MONDIALISATION,
DÉVELOPPEMENT DURABLE,
GOUVERNANCE
ET DÉMOCRATIE**

*Comment assurer un développement
véritablement durable et rendre
la mondialisation plus équitable?*

Guy Lachapelle, Ph. D.
Université Concordia

Le concept de développement durable repose sur une idée très simple mais difficile à réaliser : celle d'amener les gouvernements, les acteurs sociaux et la société civile à donner à tous les citoyens un environnement leur permettant de s'épanouir tout en améliorant leur qualité de vie et en maintenant un niveau de croissance économique adéquat. Parler de développement durable, c'est aussi inscrire nos actions dans un programme de changements et inciter tous les acteurs à poser des gestes qui en d'autres temps n'auraient jamais été posés. Depuis 1987, date de la publication du rapport *Notre avenir à tous* (*Our Common Future*) par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, 1988), le concept de développement durable est apparu au cœur du discours de toutes les organisations tant gouvernementales que civiles. Pour certains, le développement durable demeure une idéologie ayant un certain côté moralisateur tout en proposant de nouvelles formes de partenariat, un dialogue social plus consensuel, et en voulant offrir de nouveaux mécanismes de discussion afin de favoriser une plus grande participation des citoyens aux décisions (Haque, 2006 ; Leisinger, 1998 ; Mudacumura, Mebratu et Haque, 2006).

Le thème de ce colloque est fort judicieusement choisi, car le défi est de taille pour les professionnels de la communication. La réputation des gouvernements et des entreprises repose de plus en plus sur leurs actions sociales sur le plan communautaire et environnemental. L'idée de lier la notion de développement au mot « durable » a suscité et suscite encore chez les politologues des débats animés. Si les élites politiques et les groupes communautaires ont rapidement adopté le concept, les intellectuels et plusieurs citoyens s'interrogent encore sur le réalisme des objectifs et des stratégies. Quant aux entreprises, elles ont peu à peu liées les deux termes quand elles ont compris que leur notoriété reposait, au-delà de la qualité de leurs produits, sur leur responsabilité et engagement social. Pour les communicateurs, il faudra désormais considérer le développement durable comme un élément essentiel des politiques publiques, du comportement éthique des entreprises et dans les changements de comportements des citoyens, électeurs ou consommateurs. Pour d'autres, le développement durable consiste uniquement à créer les conditions essentielles permettant de répondre aux besoins fondamentaux des citoyens. Comme le soulignaient William M. Lafferty et Oluf Langhelle, si le concept de développement durable ne peut être défini avec précision, comment alors les communicateurs pourront-ils lancer les bons messages ? (Langhelle, 2000 ; Lafferty et Langhelle, 1999, p. 2 ; Lafferty, 1996.)

La Loi sur le développement durable, adoptée par le gouvernement du Québec en avril 2006, s'inscrit dans cet engagement, à l'instar d'autres gouvernements, d'organisations et d'entreprises à conjuguer dans leur pratique le progrès social, la protection de l'environnement et le développement économique (Gouvernement du Québec, 2006). Pour certains, cette loi se veut d'abord un code de conduite ayant une valeur éthique alors que pour le gouvernement l'objectif est d'abord de créer « un nouveau cadre de responsabilisation pour tous les ministères et organismes de l'Administration publique » au Québec. La nouvelle loi québécoise cherche à créer un « nouveau cadre politique », une « nouvelle culture politique » qui permettra de lier enjeux locaux et internationaux. Il semble d'ailleurs que les Québécois ont compris le message puisqu'ils sont nettement préoccupés par les enjeux mondiaux. Ils pensent globalement et agissent localement ! Tel est le type de « citoyen idéal » que nous voulions, n'est-ce pas ?

Toutes les conférences qui se sont succédé depuis plus de trente ans – la Conférence de Stockholm de 1972, le Sommet de Rio de Janeiro de 1992 où 179 États ont signé l'Agenda 21, le Sommet de la Terre +5 de Rio en 1997 et le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg de 2002 – ont insisté sur ce point (ONU, 1992). Il faut une *meilleure gouvernance*, c'est-à-dire amener les gouvernements à agir de manière transparente, juste et honnête (Ministère de l'Environnement et de la Faune, 1996, 1995 ; Ministère des Ressources naturelles, 1994). Sans une bonne gouvernance, exempte de corruption, les pays en développement ne pourront résoudre leurs problèmes sociaux, en particulier la pauvreté. Certains critiques estimeront sans doute que la Loi québécoise sur le développement durable et ses 16 principes directeurs ne sont qu'un ensemble de vœux pieux, passant par l'amélioration de la santé et la qualité de vie des citoyens, l'accès au savoir et la protection du patrimoine culturel. Il est clair que sans direction politique, sans l'établissement de règles encadrant les décisions liées au développement durable, la loi québécoise risque de ne pas atteindre ses objectifs.

La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation soulignait en 2004 que s'il y a un consensus, c'est bien celui de « la nécessité de renouveler le rôle de l'État » (CMDSM, 2004, p. 16). La mondialisation, mais surtout ses conséquences, sur le plan social et politique, doit être au cœur de nos réflexions. Il ne fait aucun doute que la mondialisation bouleverse les rapports entre l'État, le citoyen et l'entreprise, et redéfinit leurs rôles. Lors de notre dernier congrès de l'Association internationale de science politique tenu cet été à Fukuoka (Japon) autour du thème : « La démocratie fonctionne-

t-elle? », les politologues se sont justement interrogés sur les nouveaux rôles des gouvernements et des élus dans un monde où les lieux de pouvoir semblent de plus en plus diffus et où la cohérence des actions est nettement en deçà des attentes.

Notre objectif aujourd'hui est donc de lier l'idée même de développement durable et de développement social. Pour nous, quatre questions sont fondamentales. D'abord, quels sont les types de stratégies efficaces et pertinentes de développement pouvant être proposées par les États afin d'atteindre les objectifs du développement durable? Quel rôle la société civile peut-elle jouer dans la redéfinition de la gouvernance mondiale? La mondialisation facilite-t-elle, dans le respect des cultures et identités de chacun, l'accès à des produits culturels diversifiés ou engendre-t-elle au contraire une production uniformisée? Finalement, comment la mondialisation et toute stratégie de développement durable pourront-elles satisfaire les besoins et les aspirations des êtres humains? Répondre à ces questions, c'est déjà entrevoir des pistes de solutions afin de rendre le développement véritablement durable et la mondialisation plus équitable.

REPENSER LE RÔLE DE L'ÉTAT ET METTRE FIN AUX DÉSÉQUILIBRES

Tout d'abord, un premier constat: «les déséquilibres économiques, sociaux et politiques engendrés par la mondialisation sont moralement inacceptables, et politiquement intenables» (CMDSM, 2004, p. xi). Comme le soulignait la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation «l'absence d'équité des principales règles mondiales qui gouvernent le commerce et la finance et leurs effets asymétriques sur les pays riches et sur les pays pauvres» (CMSDM, 2004, p. xi) risquent d'engendrer davantage de déséquilibres au cours des prochaines décennies. Dans un tel contexte, le développement durable doit être un outil permettant aux gouvernements et aux groupes sociaux de bien définir les objectifs à atteindre.

Un premier pas serait pour plusieurs d'apporter des réformes majeures aux institutions internationales et de modifier le comportement des États-nations en tant qu'acteurs mondiaux. Les gouvernements doivent être davantage responsables et travailler à la mise en œuvre des décisions prises par les organisations internationales. Ce plaidoyer en faveur de changements dans le fonctionnement et la représentativité des organisations internationales demeure un sujet constant de débats au sein de la communauté des politologues.

Notre collègue Pierre de Senarclens insiste depuis plusieurs années sur la nécessité de modifier les règles de consultation et de décisions, en particulier au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC; Senarclens, 2004, 2002). La communauté internationale devra ainsi être reconfigurée au sein d'institutions plus représentatives. Cela signifie de manière concrète que les États devront reconnaître que certaines régions peuvent agir sur la scène internationale dans leurs champs de compétences et qu'un principe d'équipollence doit exister entre les normes des États centraux et celles des régions ou entités fédérées.

Un deuxième constat. C'est dans la façon dont les États-nations gèrent leurs affaires internes que l'on « détermine dans quelle mesure les gens profitent de la mondialisation et sont protégés de ses effets négatifs » (CMDMS, 2004, p. xii). Pour évaluer le développement durable et sa dimension sociale, il nous faudra donc regarder attentivement l'évolution des inégalités de revenu et l'état de la pauvreté et de l'emploi au sein de nos sociétés. Par exemple, les politiques fiscales des États centraux sont souvent la cause première de nombreux déséquilibres. Certains États ont choisi de privilégier des politiques favorisant une réduction du rôle de l'État. La conséquence directe de cette réingénierie fut que les dépenses publiques, en particulier en santé et en éducation, ont connu une diminution significative dans plusieurs pays industrialisés. Comment alors atteindre le premier objectif de la Loi québécoise sur le développement durable, celui de « santé et de qualité de vie... en harmonie avec la nature » ou celui de « l'accès au savoir... afin de stimuler l'innovation » si, en contrepartie, les gouvernements choisissent de se retirer de certains secteurs ?

Dans le secteur de l'éducation, les chiffres sur les dépenses publiques indiquent clairement un retrait des gouvernements. Dans certains cas, on a voulu faire plus de place au secteur privé. Cette réduction significative des dépenses en éducation est inquiétante. Elle signifie de manière concrète que les citoyens des États les moins riches seront plus vulnérables aux aléas de la mondialisation. Pour nous, il est évident que ce sont les pays qui investiront le plus dans leur système d'éducation et dans la formation de la main-d'œuvre au cours des prochaines années qui sauront le mieux tirer profit de la mondialisation et qui pourront véritablement mettre en place des politiques de développement durable. Les États qui ont choisi le virage technologique sont ceux qui ont connu la plus forte croissance économique des dernières années. Si les gouvernements sont dans l'incapacité de garantir à tous leurs citoyens un accès à une éducation de qualité, les disparités sociales s'accroîtront. Les beaux objectifs du développement durable seront vite choses du passé.

La réduction du rôle de l'État a également fait apparaître d'autres types de déséquilibres. De nouveaux besoins se font sentir et l'État a plus que jamais un rôle de surveillance à jouer. La priorité des gouvernements doit être celle de maintenir des taux de croissance élevés et de promouvoir le plein emploi, sans remettre en cause certains acquis sociaux. Les systèmes de protection sociale sont malheureusement trop souvent la cible de compressions budgétaires au point qu'aujourd'hui, 80 pour cent des familles dans le monde n'ont aucune ou peu de protection sociale. *Le citoyen n'a pas besoin de moins d'États, mais d'États responsables.*

La mondialisation et la libéralisation du commerce multilatéral créent également des déséquilibres et des tensions économiques entre les pays riches et les pays pauvres, et au Québec, entre ses régions. D'où l'urgence de mettre en place des règles multilatérales cohérentes, surtout en ce qui concerne les investissements directs étrangers (IDE) et les normes internationales du travail. Malheureusement, ces déséquilibres affectent davantage les femmes. On retrouve d'ailleurs une forte présence féminine dans les secteurs de l'éducation, de la protection sociale et de la santé.

LE MODÈLE MULTILATÉRAL ET « L'ESPACE LOCAL » : VERS DE NOUVELLES STRATÉGIES

La mondialisation nous oblige également à réévaluer la pertinence du modèle multilatéral, c'est-à-dire le type de relations actuellement existant entre les États. De nouveaux acteurs font leur apparition sur la scène internationale. Devant l'incapacité des États-nations à dompter la mondialisation, de nombreuses entités subétatiques et régionales sont en voie de prendre le relais afin de la rendre plus équitable (Balme, 1996 ; Hocking, 1999 ; Lachapelle et Paquin, 2004). La mondialisation offre d'ailleurs une opportunité unique aux entités subétatiques, aux régions, aux nations et aux peuples de participer pleinement, au sein de diverses organisations, au développement des « nouvelles » relations internationales. Il devient urgent que les États-nations, y compris le Québec, redéfinissent et modernisent leur gouvernance « nationale » sans quoi leur légitimité politique risque d'être remise en question (Porter, 1990).

Tous les rapports des diverses commissions et sommets sont d'accord sur un point : celui de renforcer la gouvernance au plan local. « La mondialisation exige que nous sortions du strict cadre des relations intergouvernementales et de l'État-nation pour aller à la

rencontre de nouveaux acteurs [...]. Nous devons adapter les institutions internationales à cette nouvelle donne » (CMDSD, 2004, p.148). La maîtrise de la mondialisation s'inscrit d'abord et avant tout au niveau subétatique, régional ou local. L'argument principal réside dans le fait que c'est à ce niveau que se créent les solidarités citoyennes et que la participation des citoyens est la plus perceptible. Nous sommes d'ailleurs d'avis que sans cet apport du « local », de cette *glocalisation* des enjeux mondiaux, la mondialisation ne pourra s'asseoir sur des bases équitables et démocratiques.

Il est nécessaire pour les États de reconnaître les fondements du principe de subsidiarité, c'est-à-dire de reconnaître la compétence des entités subétatiques dans certains secteurs sociaux vitaux. La Loi québécoise sur le développement durable a d'ailleurs le mérite d'inscrire ce principe au cœur de ses objectifs : « 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 » (Loi sur le développement durable, section 1, p. 7). L'efficacité des États se mesure par la présence d'autorités et de collectivités démocratiques et fortes au plan régional ou local. Les États doivent se renouveler par la mise en place de nouveaux partenariats avec les acteurs sociaux tout en favorisant le développement de leurs capacités subétatiques (Brown et Fry, 1993 ; Keating, 1999 ; Montserrat, 1999).

Toutefois, si les États sont en général assez prompts à décentraliser leurs responsabilités administratives, ils sont plutôt lents à décentraliser le contrôle des ressources. Cette situation crée d'ailleurs des déséquilibres fiscaux de plus en plus évidents qui risquent de miner la capacité réelle des gouvernements à relever de manière satisfaisante les défis de la mondialisation et du développement durable. Les entités subétatiques ou locales ont l'obligation de favoriser une meilleure redistribution de la richesse, des régions plus riches vers les régions plus pauvres. Ils ont également la responsabilité de renforcer la capacité des administrations locales. Les gouvernements locaux devront cependant adopter des politiques qui s'inscrivent dans le cadre du développement durable et qui répondent aux besoins de leurs citoyens, et ce, dans le respect de la diversité et de la spécificité de chacun. Il est essentiel que les États mettent en place des politiques décentralisées, de leur conception jusqu'à leur mise en œuvre. Pour mieux gérer la mondialisation et l'inscrire dans un cadre de développement durable, il faut que les « politiques établissent un

meilleur lien entre la croissance économique, le progrès social et la pérennité de l'environnement» (CMDSM, 2004, p. 2-3). Un tel chantier permettra aux États de rendre le développement... durable.

LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LA GOUVERNANCE MONDIALE

La mondialisation modifie et bouleverse profondément les relations entre les États et les citoyens. Dès qu'on parle de développement durable ou de la dimension sociale de la mondialisation, il ne faut pas perdre de vue que l'objectif premier est celui de s'assurer que le développement économique permettra à tous les citoyens d'améliorer leur qualité de vie et leurs opportunités, sans que cela n'engendre davantage d'inégalités (Volton, 2003). La mondialisation ne doit donc pas être perçue uniquement comme une façon de réguler le marché, mais comme un moyen d'améliorer de manière concrète les politiques en matière d'éducation, de santé et de travail.

La mondialisation a également eu une autre conséquence importante : celle de faire apparaître de nouveaux acteurs non étatiques sur la scène internationale. La présence de gouvernements subétatiques, d'entreprises et d'universitaires à de nombreux forums internationaux façonne à sa manière la gouvernance mondiale. Cette multiplication des réseaux mondiaux est palpable. L'influence croissante des organisations non gouvernementales autant que l'opinion publique internationale sont des acquis incontournables. Cette *inter-connectivité* a fait en sorte que les citoyens sont de plus en plus conscients des inégalités et des problèmes mondiaux. Les attentes des citoyens augmentent – autant que les pressions sur les gouvernements – pour plus de démocratie. De plus, « l'espace local » devient le lieu privilégié où s'entrechoquent les politiques économiques et la protection de la diversité des cultures, des valeurs et des langues. Les spécialistes des affaires publiques devront donc faire face à de nouveaux défis puisque les objectifs et la mise en œuvre des politiques sont désormais scrutés par un ensemble de citoyens et de groupes qui sont en mesure de bien comprendre les divers enjeux.

Dans le débat entourant la *diversité culturelle*, il est devenu de plus en plus clair qu'il fallait que la communauté internationale trouve de nouveaux mécanismes afin de maintenir l'équilibre entre la démocratie et les forces du marché. La libéralisation des marchés autant que la croissance des investissements étrangers obligent les acteurs gouvernementaux et sociaux à redéfinir les modes d'interaction entre le citoyen et le politique. Pour plusieurs, le défi est de

trouver un moyen de faire cohabiter sur la scène internationale des regroupements d'entités subétatiques ou régionales afin que ces derniers puissent faire contrepoids au sein des organisations internationales où seuls les États-nations ont voix au chapitre. La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation affirmait que c'est par l'avènement d'un « régionalisme ouvert » que « chaque région est ouverte aux idées, aux biens, aux capitaux et aux personnes des autres régions » (CMDSM, 2004, p. 82). La mondialisation a fait en sorte que le processus d'interaction transfrontière et d'*interconnectivité* s'est accéléré. C'est donc dans un tel contexte que le développement durable s'inscrit et un principe comme celui de « partenariat et de coopération intergouvernementale » énoncé dans la loi québécoise oblige les gouvernements à tenir compte de l'effet de leurs politiques sur nos voisins immédiats.

Dans ce contexte, il importe que les citoyens soient informés et qu'ils puissent juger des progrès et de l'évolution des changements sociaux. Dans le cas des processus d'intégration régionale, comme l'ALENA, il est essentiel que les gouvernements se dotent d'indicateurs précis, en particulier dans le cas du développement durable, et qu'ils diffusent l'information sur les résultats de leurs politiques. La mise en place de processus transparent d'examen peut contribuer à améliorer les décisions politiques. Le gouvernement helvétique, par exemple, a reconnu que les démarches de développement durable sont des processus dynamiques et a ainsi proposé de mettre en place des mécanismes d'évaluation de la « durabilité » des projets. Le gouvernement du Québec pourrait créer un Observatoire du développement durable dont l'obligation première serait de rendre des comptes aux citoyens des actions entreprises par le gouvernement dans la mise en œuvre de sa loi. Un tel outil pourrait entre autres assurer la cohérence de ses politiques.

La mondialisation autant que le développement durable doivent donc favoriser l'émergence de nouveaux partenariats entre les gouvernements, la société civile et le secteur privé (entreprises, syndicats, associations locales, coopératives et autres) afin de favoriser les investissements et le développement d'économies équitables et participatives (Michalet, 1999). En accord avec le principe de subsidiarité, des pactes territoriaux, des traités mixtes (États et entités subétatiques), des ententes de coopération à différentes échelles pourraient être proposées par le gouvernement du Québec dans un contexte où les relations transnationales et transfrontalières sont en forte croissance. Il faudra également que les politiques mises de l'avant par

le gouvernement du Québec soient d'abord mises en œuvre à l'échelon des collectivités locales. La responsabilisation de ces collectivités publiques est un élément central de toute stratégie.

LE RESPECT DES IDENTITÉS ET DES CULTURES

La Loi québécoise du développement durable a également inscrit la « protection du patrimoine culturel » comme principe directeur. Nous le savons, la mondialisation peut porter atteinte aux communautés locales et à leur mode traditionnel de subsistance ; « elle représente une menace pour l'environnement et pour *la diversité culturelle* » (CMDSM, 2004, p. 3). Il faut donc trouver de nouveaux mécanismes pour que la dignité des personnes, les cultures nationales et la diversité culturelle soient protégées des effets de la mondialisation. Pour cela, il faut une gouvernance qui s'inscrit dans le respect de la diversité des cultures (Barber, 1996 ; Bernier, 2003 ; Lachapelle, 2000 ; UNESCO, 2001).

Comme la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation le mentionnait, il faut que les États reconnaissent « l'intégrité et l'autonomie des différentes cultures nationales et locales, car c'est à cette source que les personnes puisent confiance et énergie pour se lancer dans des activités créatives transfrontières » (CMDSM, 2004, p. 10). Cet autre constat nous semble également fondamental. Nous avons toujours cru que *ce sont les nations avec des identités fortes qui sont les plus ouvertes sur le monde*. Certains y verront rapidement poindre une inquiétude, à savoir la montée de « nouveaux nationalismes » qui pourraient remettre en cause les fondements des États et du système mondial par la multiplication des intervenants. Pour d'autres, il s'agirait d'une avancée importante pour l'humanité car elle mettra fin au quasi-monopole, au dirigisme central des États-nations sur la politique internationale. Si la mondialisation amène la multiplication des liens transfrontaliers, elle peut cependant représenter une contrainte majeure pour certains États, mais une opportunité pour les régions et les communautés locales. *Nous sommes convaincus que les États qui sauront le mieux aménager leurs structures internes et bâtir de nouveaux partenariats établis sur le principe de subsidiarité seront mieux placés pour répondre aux défis de la mondialisation et atteindre leurs objectifs de développement durable.*

Par ailleurs, le débat autour de l'inclusion de la culture comme un élément essentiel du développement durable démontre bien l'inquiétude de plusieurs États et entités subétatiques à propos des effets de la mondialisation sur les cultures nationales. L'inclusion de cette « exception culturelle » dans les traités internationaux heurte de plein fouet ceux et celles qui favorisent une libération des échanges. Il reste clair toutefois que le développement durable autant que la mondialisation doivent s'inscrire dans le respect des cultures et des identités.

CONCLUSION

La toile de fond entourant le débat sur le développement durable et la nouvelle Loi québécoise est de permettre aux citoyens d'exprimer leurs besoins et leurs aspirations afin que les gouvernements en tiennent compte dans leurs décisions. Nous avons voulu ici proposer quelques pistes de solution réalistes sans chercher à faire du développement durable un débat éthique. D'abord, la mondialisation et le développement durable forcent les gouvernements à revoir leur façon de gouverner. Puis, il faut que la société civile et l'opinion citoyenne occupent une place plus grande dans les débats afin de rendre la mondialisation plus équitable et le développement véritablement durable. Enfin, il faut que tous les efforts se conjuguent dans le respect des identités et des cultures. Rappelons ici le rôle essentiel que peuvent jouer les spécialistes de la communication en plaçant à l'avant-plan les conséquences des diverses politiques publiques sur la vie quotidienne des citoyens. Finalement, les États devront reconnaître le rôle central que jouent leurs entités subétatiques, tant sur le plan intérieur qu'international.

Il faut donc trouver des façons d'unir le développement durable et la dimension sociale de la mondialisation. La reconnaissance de certains principes directeurs, comme ceux inscrits dans la Loi québécoise sur le développement durable, est un premier pas. Mais il faut davantage : 1) une représentativité des groupes au sein des instances gouvernementales ; 2) la participation et la responsabilité démocratique de la société civile ; 3) la transparence par la diffusion régulière d'information et le développement d'indicateurs sur la mise en place de politiques de développement durable ; et 4) une mobilisation des ressources afin de concilier efficacité et subsidiarité. Une façon de faire est d'encourager la création d'institutions et d'organisations régionales dont la tâche première serait de mieux évaluer l'impact social des politiques sans pour autant renier l'importance d'une

meilleure intégration régionale. Pour certains, la mise en place d'une gouvernance « en réseau », moins institutionnalisée qu'actuellement, serait une façon plus efficace d'atteindre les objectifs du développement durable. Il faut aussi que les parlementaires assument davantage leurs responsabilités.

En somme, pour relever les défis du développement durable en ce début de millénaire, le gouvernement du Québec devra développer des stratégies cohérentes et efficaces. L'objectif est de faire naître des sociétés plus globales, d'inventer de nouveaux partenariats et de rendre les citoyens responsables et conscients des enjeux planétaires. Le rôle des communicateurs devient donc central aussi bien pour définir les enjeux que pour faire connaître les effets des politiques publiques sur la vie citoyenne. L'application de la Loi québécoise sur le développement durable représente donc un défi de taille pour toute l'administration publique québécoise et ses 16 principes constituent autant des points de repère que des objectifs réalisables à court et à long terme.

6

LA TRANSPARENCE
*Une nouvelle force sociale
et économique*

David Ticoll
Convergent Strategies

Plusieurs années de recherche et d'analyse sur les questions associées à la gestion de la transparence dans les organisations et à son impact sur leur positionnement stratégique m'ont amené à la conclusion suivante : la transparence des organisations est un enjeu majeur et même une nécessité pour comprendre ce qu'on entend par dirigeant socialement responsable ou respectueux du développement durable, notamment pour les professionnels œuvrant en relations publiques et dans le domaine des communications en général. En fait, la transparence est une nouvelle force sociale et économique très intéressante pour les organisations : elles peuvent choisir de l'adopter à leur avantage ou l'ignorer à leur risque, sinon à leur perte. En effet, la transparence devient une force du destin.

La transparence est ainsi une force fondamentale que les organisations doivent comprendre et assimiler pour assurer leur survie et leur santé à long terme ; elle exige donc un traitement stratégique. La réflexion que je propose ici s'articule sur une mise en contexte de la transparence dans les organisations, de même que sur une brève définition, pour finalement proposer quelques outils propres à soutenir l'élaboration, au sein des organisations, d'une stratégie de développement durable basée sur la transparence¹.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : UNE MODE ?

D'abord, qu'entend-on par transparence ? On peut définir la transparence comme étant la possibilité pour la population et les parties prenantes d'une organisation d'avoir accès à une information qui répond avec pertinence à leurs besoins et intérêts.

Prenons comme exemples deux événements qui ont marqué l'actualité québécoise et américaine au cours de l'automne 2006 : le premier concerne l'effondrement d'un viaduc à Laval ; le second, un scandale d'abus sexuel impliquant un membre du Congrès américain.

Une brève analyse de l'information qui a entouré l'effondrement du viaduc de la Concorde à Laval, le 30 septembre 2006, permet d'aborder la transparence du gouvernement québécois. Toute l'information qui a été diffusée sur cet accident l'a été dans des délais

1. Mes remerciements cordiaux à Caroline Gélinault pour la traduction et l'adaptation de ce texte.

respectables. Ce fut aussi le cas des informations qui ont suivi, sur la démarche entreprise pour comprendre les causes de l'accident et sur la mise sur pied d'une commission formée d'experts.

En revanche, les détails à propos du scandale d'abus sexuels qui a éclaté en septembre 2006, mettant en cause un membre du Congrès américain représentant la Floride, sont demeurés obscurs. Les informations qui ont circulé à ce propos sont principalement axées sur des courriels de sollicitation et des messages à connotation sexuelle que ce membre du Congrès, Marc Foley, aurait acheminés à des jeunes gens ayant travaillé comme adjoints à l'administration dans le cadre d'un programme pour jeunes du Congrès; cette personne aurait également eu des relations sexuelles avec deux d'entre eux. Même si le Parti républicain a d'abord tenté de cacher les faits, le scandale a été exposé au grand jour, notamment à cause des médias et de la rapidité des communications par Internet, ce qui a eu des répercussions encore plus néfastes pour la campagne de réélection des républicains. Pis encore, cet effort calculé des républicains pour cacher les faits et éviter ainsi toute forme de transparence a semblé davantage affecter le Parti que les actions mêmes à la source du scandale.

Comme on peut le voir, la transparence peut avoir des conséquences importantes sur l'image d'une organisation et sur la perception qu'ont les différents publics intéressés ou touchés par ses activités.

QUELQUES EXEMPLES

De nos jours, la plupart des grandes entreprises proposent dans leur rapport annuel ou leur site Internet une section d'information consacrée à la responsabilité sociale. S'agit-il d'une mode passagère ou d'un véritable changement dans les organisations?

Le cas de l'Exxon Valdez

Tous se souviendront du déversement pétrolier de l'*Exxon Valdez* en 1989. On a estimé alors qu'environ 150 000 litres de pétrole s'étaient déversés dans l'océan, polluant et tuant sur leur passage une quantité importante d'oiseaux et de poissons. Si l'on se souvient encore de cette catastrophe écologique, c'est principalement à cause de la couverture médiatique qu'a reçue l'événement.

Aujourd'hui, cette catastrophe ne figure même pas parmi les 50 plus grands désastres pétroliers du genre. Malgré ce fait, la réputation de l'*Exxon Valdez* et la perception qu'en a la population demeurent négatives.

Microsoft et Linux

Linux offre un logiciel d'exploitation pour les ordinateurs qui en fait une technologie ouverte et accessible aux technologues et le met en concurrence avec le système fermé de Microsoft. D'autres ont tenté avec peu de succès de concurrencer le quasi-monopole de Microsoft. Mais parce que Linux est un produit né du travail de bénévoles qui communiquent et collaborent ouvertement par Internet, tous leurs échanges se font publiquement, donc de façon transparente. Il s'agit d'une approche diamétralement opposée à celle du secteur privé. En effet, grâce à Internet, qui, comme on le sait, est rapidement devenu un médium transparent, il est maintenant facile pour les gens de collaborer. Le résultat a été frappant. Linux est maintenant un concurrent de taille de Microsoft sur le marché mondial.

Wal-Mart

Depuis quelques années, Wal-Mart est l'objet de plusieurs campagnes menées par des activistes qui contestent la façon dont cette entreprise traite ses employés, ses fournisseurs de même que les employés de ses fournisseurs ; ces campagnes s'intéressent aussi à l'impact de Wal-Mart sur les petits commerces dans les localités où elle s'installe. En 2005, Wal-Mart a échoué dans sa tentative de faire accepter le projet de construction d'un magasin « vert » basé sur les valeurs du développement durable à Vancouver. En fait, l'impact de toute cette mauvaise presse sur sa réputation lui a été très dommageable et les citoyens ont bloqué le projet.

Altria

Altria, un important cigarettier également connu sous le nom de Phillip Morris, n'a pas réussi à convaincre les spécialistes en éducation de la Californie que la campagne publicitaire anti-fumeurs qu'elle a réalisée à l'intention des jeunes en 2006 n'était pas truffée de messages

codés visant justement un effet tout à fait contraire. À propos d'une publicité mettant en scène un jeune sur sa planche à neige, un haut responsable a déclaré :

La planche à neige ressemble à une allumette allumée ; les nuages, à de la fumée. Les montagnes évoquent des tas de tabac dans une vente aux enchères. L'industrie du tabac continue de recourir à ses vieux trucs qui visent à susciter l'intérêt des enfants par des techniques variées².

Même si ces organisations semblent avoir la volonté de paraître ou d'agir de façon socialement responsable, certaines de leurs activités présentes ou passées affectent lourdement leur réputation.

La menace plausible

Les exemples précédents démontrent bien à quel point la transparence devient un enjeu capital pour la pérennité et la perception des entreprises. Cette transparence deviendra d'autant plus importante devant les menaces qui guettent toute organisation.

Je définis la menace plausible comme une situation de crise potentielle, une épée de Damoclès. En fait, dans ce texte, je soutiens que la menace plausible est la motivation première des organisations pour instituer un processus de gestion plus transparent et plus responsable socialement, ce qui leur permet de contrer d'éventuelles répercussions négatives.

Lorsqu'une organisation passe de l'état stable au tourbillon de la crise, elle doit réagir rapidement et, surtout, correctement, afin de retrouver son état d'équilibre tout en limitant les impacts négatifs. L'absence d'une telle approche basée sur la transparence pourrait avoir un effet irrévocable sur la crédibilité de l'organisation et même menacer sa survie à long terme.

La corrélation positive entre environnement et économie permet à certaines organisations de se positionner assez facilement. Pensons entre autres à Toyota, dont les voitures moins énergivores que la moyenne entraînent des économies d'essence et une réduction

2. « *The snowboard looks like a lit match. The clouds look like smoke. The mountains look like mounds of tobacco at an auction. The tobacco industry is still up to their old tricks of trying to attract children using different techniques.* » Gerald Kilbert, California Education Department's Healthy Kids Program.

des émissions de polluants : cette orientation à caractère environnemental a plongé l'industrie américaine de l'automobile au centre d'une polémique économique et environnementale qui se traduit ici en crise.

Dans le cas inverse, celui d'un cigarettier, par exemple, quels que soient les efforts mis en place pour être socialement responsable, l'organisation ne peut tout simplement pas échapper au fait qu'elle est considérée comme une entreprise qui fabrique un produit nocif et même mortel.

De toute évidence, la transparence a dépassé le stade d'une mode passagère pour devenir une force motrice réelle. Certaines organisations pourront toujours tenter de fuir cette réalité, mais elles n'arriveront jamais à se cacher. Les entreprises qui survivront avec succès dans l'avenir seront les firmes transparentes et socialement responsables, en lien avec leurs parties prenantes.

LA TRANSPARENCE : UNE NOUVELLE FORCE DE L'ENTREPRISE ET DE LA SOCIÉTÉ

À une époque où l'information circule à grands flots et où la notion de développement durable s'ancre dans certains comportements organisationnels, les sociétés de capitaux et les institutions actuelles ne peuvent plus adopter les conduites autrefois acceptées par la société. Certains facteurs déterminants motivent les organisations d'aujourd'hui à opter pour une approche transparente dans une perspective de développement durable.

D'abord, les changements technologiques, plus particulièrement l'avènement et la démocratisation d'Internet, ont accru la quantité d'information disponible, la vitesse des communications et l'accès à l'information. Ce qui constituait la chasse gardée de quelques conglomérats en information s'est vu transformé par un outil interactif donnant accès instantanément à une inépuisable mine de renseignements. (La véracité et la qualité de cette information demeurent l'objet de débats que nous n'analyserons pas ici.) L'utilisation d'un moteur de recherche sur la Toile pour vérifier les coordonnées d'un produit, d'une entreprise ou d'une personne est désormais un réflexe quotidien.

D'ailleurs, ces changements technologiques sont appelés à exercer une influence profonde sur l'économie traditionnelle. La révolution amenée par Internet est un moteur majeur de la mondialisation économique actuelle.

L'avènement des technologies de l'information ainsi que la grande disponibilité de l'information ébranlent le modèle d'intégration verticale qui englobe la chaîne d'approvisionnement à l'interne, comme c'était le cas chez Ford et General Motors vers 1950 : l'organisation doit inévitablement modifier sa structure et sa façon de faire. Un modèle décentralisé prend de l'ampleur. Les organisations mettent l'accent sur leur spécialité et font appel aux fournisseurs externes pour leurs autres besoins. L'entreprise assure ainsi sa compétitivité, notamment en adoptant une approche orientée vers le client qui répond à ses besoins en fonction de la demande. Dans ce contexte, elle envoie maintenant un signal au marché mondial, composé de firmes de plus en plus spécialisées, qui stimule l'innovation et la transparence. En fait, la transparence devient une condition *sine qua non* du succès de l'entreprise, qui interagit avec plusieurs intervenants dont elle dépend et à qui elle a des comptes à rendre. Cette clé du succès dans un contexte mondial s'applique tout autant aux gouvernements.

La société vit également des changements fondamentaux à tous les niveaux. D'ailleurs, Roger Martin, doyen de l'École de commerce Rotman à l'Université de Toronto³, parle de transformation profonde des fondements civils de notre société. Si, de nos jours, on observe encore certains comportements jugés inacceptables, ils sont de moins en moins tolérés et de plus en plus dénoncés publiquement. Dans la conjoncture actuelle, les citoyens ont des attentes croissantes envers les choix et les comportements des dirigeants politiques et des chefs d'entreprises et s'attendent à ce qu'on leur rende des comptes. La transparence se situe au cœur de ces attentes. Les institutions publiques doivent désormais, elles aussi, manifester davantage d'ouverture afin d'être en mesure de rejoindre les citoyens et de créer un lien de confiance essentiel au maintien de la démocratie et de la cohésion sociale. De même, les entreprises, en tant qu'entités citoyennes, ne peuvent pas se permettre d'ignorer le citoyen qui, de surcroît, est souvent aussi un client, sous peine d'y perdre leur réputation.

3. R. Martin (2002). « The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, décembre.

D'ailleurs, les citoyens et les groupes de pression sont plus engagés et plus solidaires à l'échelle planétaire, notamment grâce aux technologies de l'information. Davantage informés, ils partagent également des consensus grandissants autour d'enjeux mondiaux et locaux comme l'environnement et l'équité. Le développement durable devient une approche prisée par plusieurs acteurs clés de la société mondiale.

BÂTIR UNE STRATÉGIE DE LA TRANSPARENCE

Les questions clés de la transparence

Néanmoins, pour une organisation, l'investissement dans sa propre transparence soulève un questionnement sur les avantages réels, les risques de dérapage, les coûts, la valeur des secrets commerciaux et la protection de l'information privée. Il s'agit d'un défi organisationnel de taille, surtout si la culture de l'entreprise reflétait une autre vision managériale. Il existe une grande confusion entre transparence et renseignements confidentiels : une grande transparence ne signifie pas qu'on divulgue de l'information sur la vie privée, pas plus que sur les secrets commerciaux. Certains renseignements conservent donc leur caractère confidentiel.

La direction d'une entreprise doit choisir judicieusement l'information qui est ou qui n'est pas pertinente pour le marché ou les citoyens, tout en demeurant un bon citoyen corporatif et en conservant sa compétitivité.

Il faut divulguer ce que l'on sait, mais peu de gens connaissent tous les impacts des activités de leur organisation. Une information brute prend un sens significatif si elle répond vraiment aux besoins d'un public. Sinon, elle reste au stade de simples données et crée un effet de surinformation non essentielle⁴. Il devient donc capital de déterminer qui sont les parties prenantes.

4. On trouvera plus de détails à ce sujet dans D. Tapscott et D. Ticoll (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Toronto, Penguin Books Canada, chapitre 2.

Les parties prenantes

On compte en général cinq parties prenantes principales auxquelles l'entreprise doit penser lorsqu'elle fait preuve de transparence et divulgue de l'information : les employés, les actionnaires, les clients, les collectivités concernées et les partenaires commerciaux.

Examinons d'abord le premier public de toute organisation : les employés. Ce sont les porte-étendards de l'organisation dans la société et la première ligne de contact avec d'autres publics importants. En raison de cette relation particulière, il est essentiel pour l'entreprise de pouvoir gagner la confiance du personnel envers les déclarations de son employeur. Il incombe donc à l'entreprise de faire preuve de transparence avec ses employés en leur donnant une information qui soit pertinente et accessible et qui réponde à leurs intérêts.

De toute évidence, les besoins et les attentes en information varient d'une partie prenante à l'autre. Ainsi, la transparence envers les actionnaires, un deuxième public important, comprend l'obligation de dévoiler les transactions et les résultats financiers de l'entreprise. Pour leur part, les clients désirent de l'information sur le fonctionnement de la compagnie et son produit. Quant à la collectivité environnante, elle veut voir ce que fait la compagnie. Enfin, en cette ère de réseaux d'affaires décentralisés, les besoins d'efficacité exigent un partage d'information véridique entre l'entreprise et ses principaux partenaires et fournisseurs.

Rappelons toutefois qu'il ne s'agit ici que d'un tableau général des besoins en information : il appartient à l'entreprise de bien définir ses propres cadres.

LA PERCEPTION DE L'INTÉGRITÉ DE L'ORGANISATION : QUATRE VALEURS CENTRALES

La perception de l'intégrité des organisations dépend de quatre valeurs qui sont au cœur même de la transparence : l'honnêteté, la considération, la responsabilité et la franchise.

On entend par honnêteté la limpidité de l'organisation et la diffusion d'une seule version de la vérité. En deuxième lieu, l'intégrité se vérifie à la considération portée aux intérêts et aux besoins des parties prenantes. Cela implique entre autres de comprendre les

clients ou les citoyens et de prévoir l'évolution du marché et des enjeux potentiels, en plus de maintenir des relations de travail saines et une rémunération équitable, par exemple.

Troisièmement, la responsabilité vise à assurer l'atteinte des objectifs visés, et ce, par le recours à des indicateurs efficaces et à un système de gestion de la performance qui les intègre aux opérations, y compris la chaîne d'approvisionnement.

La responsabilité va plus loin encore, c'est-à-dire que l'organisation effectue cette vérification de manière à créer une interaction constante propre à jauger l'opinion des parties prenantes sur les résultats et à prendre en compte leur point de vue.

Finalement, l'organisation doit démontrer de la franchise quant à la fiabilité de sa politique générale de gestion, notamment sur les plans de la comptabilité, de la chaîne de production et de la communication avec les employés et la clientèle. Ces quatre valeurs s'appliquent aussi bien aux organisations privées que publiques.

Quelques questions à poser

Une organisation bénéficiera d'un positionnement stratégique auprès de ses parties prenantes si elle s'interroge et s'informe sur leurs besoins. À titre d'exemple, pour chacun des publics suivants, c'est-à-dire les employés, les clients, les partenaires, les actionnaires et la collectivité, l'entreprise peut tirer parti de l'information qu'elle recueille et qui l'éclaire sur leurs besoins particuliers et, partant, sur la meilleure stratégie à élaborer. Voici quelques questions qui aideront à cette quête.

- **Information :** Quelles activités et décisions sont à surveiller et à rendre publiques ?
- **Accès :** Qui a accès à l'information ? À quelle fréquence ? Par quel moyen de communication ?
- **Contexte :** Quel est le contexte de la divulgation de l'information ?
- **Gouvernance :** Qui établit les règles de divulgation ?
- **Infrastructure :** Quels canaux et technologies permettent la mise en place de la transparence ?

LA TRANSPARENCE ET LES COMMUNICATIONS

La transparence est la dimension centrale de toute stratégie d'affaires dans une perspective de développement durable. Cependant, même si l'entreprise connaît les besoins et attentes de ses parties prenantes, l'absence de leadership réel au sommet de la chaîne décisionnelle rendrait négligeables les résultats susceptibles d'en découler. La direction doit se faire l'instigateur de ce processus et endosser la stratégie afin d'en assurer la portée. À cet égard, la mise en place, au cours de l'année 2006, d'une stratégie de développement durable au Québec est un exemple très concret : l'ensemble de la démarche a pour origine directe le plus haut niveau de la sphère décisionnelle du gouvernement québécois, le premier ministre lui-même.

Et c'est ici que les professionnels en relations publiques et en communications peuvent devenir des intervenants importants pour assurer la réussite d'une telle stratégie. Ils doivent aider les dirigeants à comprendre le processus et veiller à leur engagement tout au long de celui-ci. Les relations publiques jouent donc un rôle d'éclaireur, tant dans la démarche d'identification et de quête de l'information auprès des parties prenantes que dans l'engagement et la collaboration bidirectionnelle et continue auprès de la direction et des publics ciblés.

En terminant, le but ultime est d'institutionnaliser la stratégie de développement durable au sein de l'organisation en lui conférant la faculté de s'adapter à un processus d'évaluation et de communication continu avec son milieu, ce que ne permettrait pas une bureaucratisation de la stratégie. Le développement durable et la transparence qui le rend possible sont maintenant, plus que jamais, une composante de base de toute stratégie concurrentielle. Aujourd'hui, dans notre monde axé sur la vitesse, ces questions exigent un traitement aussi rapide, la même clairvoyance et la même attention de la haute direction que celles qui concernent l'innovation, la productivité et la satisfaction de la clientèle.

P A R T I E

II

INTERVENTIONS

***LE DIALOGUE AVEC
LES PARTIES PRENANTES
Une communication
d'entreprise responsable***

Myriam Truchon, Gilles Favreau
et Christine Locas
Hydro-Québec

Le concept de développement durable célèbre ses vingt ans en 2007. Au cours des dernières années, les entreprises les plus innovatrices sont passées de la parole aux actes et ont traduit ce concept en valeur ajoutée pour leur organisation. D'ailleurs, une entreprise ne saurait être éthique, morale ou responsable par ses seuls statuts, règles ou processus. La responsabilité d'entreprise est un comportement qui découle des valeurs de l'ensemble des ressources humaines qui la composent. Elle constitue la culture de l'entreprise sur laquelle s'appuieront les dirigeants, pour engager de manière responsable l'organisation dans une démarche de développement durable. La communication joue un rôle critique dans ce processus, tant à l'interne, en agissant comme rouage essentiel du renforcement des valeurs culturelles, qu'à l'externe pour établir et maintenir un dialogue avec les parties prenantes aux enjeux de l'entreprise. À cette fin, il importe de désigner une unité dont le mandat est de recommander les actions pertinentes et cohérentes à tous les niveaux de l'organisation. Hydro-Québec a confié ce rôle à la direction Environnement et développement durable. Pour être crédible, sa communication doit reposer sur un certain nombre de conditions essentielles : être rigoureuse, équilibrée et vérifiable. De plus, une entreprise de services publics doit démontrer que ses parties prenantes peuvent en toute confiance l'autoriser à gérer aujourd'hui, mais aussi à planifier pour le futur, l'usage de ressources naturelles et d'actifs communs.

Le concept de développement durable impose de repenser et de réorganiser les actions par rapport à un ensemble de paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Cette réorganisation de la pensée, parfois peu visible, peut entraîner la modification du mode de prise de décision ou de la gouvernance. Ailleurs, elle influencera le processus de fabrication d'une entreprise, ou encore les méthodes d'évaluation qu'utilisera une collectivité. Dans tous les cas, les stratégies à moyen et long terme des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont touchées. Cette approche suppose aussi un décloisonnement des analyses, une approche globale et un sens renouvelé des responsabilités à l'égard de son environnement à la fois social, économique et environnemental. Certains la considèrent comme un risque, d'autres comme une opportunité. Dans tous les cas, on dira que le développement durable doit être raconté. Son histoire doit davantage convaincre que séduire ou proclamer.

Pour ce faire, un dialogue avec les principales parties prenantes basé sur les faits est au cœur d'une communication responsable et crédible. Dans le texte qui suit, nous aborderons en premier lieu les éléments de contexte entourant la réputation d'une entreprise en 2006,

pour ensuite voir comment Hydro-Québec organise ses communications en matière d'environnement et de développement durable. Dans le cadre du cycle de l'amélioration continue, nous verrons comment, à partir de l'engagement de la direction, de la planification et de la mise en place de paramètres de gouvernance, nous en arrivons à mettre en œuvre et à réaliser des projets. Nous nous attarderons également à deux éléments importants du cycle d'amélioration continue que sont la reddition de comptes et la mesure des résultats. Pour conclure, nous verrons qu'en étant près des gens et des besoins réels, il est possible d'engager un dialogue avec les parties prenantes qui permet de mieux comprendre les besoins et de mieux y répondre.

RÉPUTATION ET « PERSONNES MORALES »

Pourquoi parler de communication responsable? D'abord, parce qu'une tranche de plus en plus importante de la clientèle veut savoir comment les entreprises respectent l'environnement. Ont-elles pris en compte le cycle de vie complet de leurs produits? Agissent-elles de façon durable dans la communauté où elles sont implantées? En fait, il semble de plus en plus clair que les clients souhaitent retrouver l'essence première du mot « morale » dans l'expression « personne morale ». Il est certain que les scandales financiers des dernières années ont accentué cette méfiance envers les entreprises. Sont-elles autre chose que des « machines » à profit à tout prix? Jusqu'où, en 2006, la notion de « voile corporatif » met-elle les actionnaires à l'abri de leur responsabilité eu égard aux gestes de l'entreprise? Aujourd'hui, le public et les gouvernements exigent une meilleure gouvernance et plus de transparence.

Les entreprises sont souvent jugées suivant leurs seuls résultats financiers. La pression des investisseurs, des consommateurs, des employés ou des organismes non gouvernementaux tend à favoriser maintenant la prise en compte de la performance globale, qui intègre – au-delà des dollars – des dimensions environnementales et sociétales, en particulier pour une société d'État.

Dans un monde où le public est de plus en plus informé, l'approche de communication traditionnelle glisse d'une cible « client » à une cible « client-consommateur » et même « consommateur », où dans ce dernier cas le citoyen utilise sciemment l'acte de consommer comme instrument d'action politique et économique. Certains utilisent les expressions « boycott » comme moyen de s'abstenir de consommer un produit ne répondant pas à certains critères

éthiques, et « *buycott* », comme geste positif pour encourager un produit répondant au contraire à ces critères. Ces tendances forcent les communications à se redéfinir. Elles ne peuvent plus répondre uniquement à des besoins locaux mais doivent aussi, désormais, tenir compte d'enjeux de société beaucoup plus globaux. Il est donc illusoire de chercher à établir un dialogue sur la base d'une simple analyse des besoins premiers du client comme on le faisait autrefois.

Pour sa part, le mot « personne » dans l'expression « personne morale » ramène les entreprises à une échelle humaine, voire citoyenne. Par exemple, Hydro-Québec est composée de 22 000 individus sans qui elle ne pourrait exister sinon sur papier, chacun de ces individus possédant ses valeurs propres. La somme de celles-ci constitue un élément important de la santé d'une compagnie qu'on qualifie de « culture d'entreprise ».

En outre, Hydro-Québec ne perd jamais de vue qu'elle est une entreprise d'État qui fournit un service public, l'électricité, à plus de sept millions de Québécois. La nature même du produit oblige à penser à long terme. Certaines centrales hydroélectriques sont en opération depuis plus de cent ans. Le soin apporté à ces actifs aujourd'hui permet de les considérer comme un héritage pour les générations futures.

À ces tendances, on peut ajouter deux autres paramètres fondamentaux pour Hydro-Québec. En premier lieu, elle utilise une ressource naturelle, l'eau. D'une certaine manière, elle exerce un rôle de fiduciaire par rapport à cette ressource. En second lieu, elle occupe une vaste étendue de territoire. Ce n'est ainsi pas étonnant que le public exige que nous rendions des comptes sur notre façon de gérer des ressources qui appartiennent à tous les Québécois. L'ensemble de la population québécoise devient ainsi, en soi, une partie prenante majeure de nos activités.

COMMUNICATION ET CRÉATION DE VALEUR À HYDRO-QUÉBEC

Hydro-Québec a adhéré officiellement au concept de développement durable en 1989. Cependant, dans les faits, l'entreprise s'est dotée d'une fonction organisationnelle qui traite des questions d'environnement dès 1970, alors que le gouvernement du Québec autorisait la construction du complexe La Grande. Déjà, pour Hydro-Québec, l'environnement incluait tant le milieu biophysique que le milieu humain.

Aujourd'hui, Hydro-Québec est soumise à la Loi sur le développement durable du gouvernement du Québec. Cette loi instaure de nouvelles règles de gouvernance dans l'ensemble de l'Administration publique et permet au Québec de figurer dorénavant parmi les rares entités politiques dans le monde, dont quelques États américains, le Manitoba, le Luxembourg et la Belgique, à s'être donné une législation spécifique sur le développement durable. La loi propose également une vision nouvelle du développement et commande, notamment à toutes les entreprises d'État et à tous les ministères, de prendre en compte 16 principes de développement durable dans leurs actions.

Hydro-Québec, pour sa part, intègre d'emblée le développement durable dans ses activités et sa structure de gestion. Notamment, l'outil central de sa planification, l'édition 2006-2010 de son plan stratégique, réitère l'engagement d'Hydro-Québec envers le développement durable en misant sur l'efficacité énergétique, sur le développement complémentaire de l'hydroélectricité et de l'éolien et sur l'innovation technologique. À ce plan stratégique se greffent les outils de gestion classiques : vision, valeurs, politiques, codes d'éthique, systèmes de gestion environnementale, etc. Mais, d'abord et avant tout, la condition indispensable au déploiement d'une approche de développement durable est l'engagement du président-directeur général et de la haute direction, maintes fois publiquement réaffirmé.

Le succès du développement durable dépend aussi des valeurs et du comportement des individus qui composent l'entreprise de même que de la manière dont s'organisent les communications internes, en tant qu'instrument de cohésion de ces valeurs. Chez Hydro-Québec, le rôle de coordination du projet a été confié à la direction Environnement et développement durable qui fournit les outils et les messages permettant de renforcer ces valeurs. Elle doit ainsi recommander les actions pertinentes et cohérentes à tous les niveaux de l'organisation. En matière de communication, elle doit travailler en étroite collaboration avec la direction principale Communications qui est, pour sa part, responsable ultimement de gérer la réputation globale de l'entreprise.

Les outils fournis doivent permettre de saisir le point de vue des différentes parties prenantes qu'elles soient internes ou externes, nationales, locales ou régionales. Ils prennent la forme d'argumentaires, de formations, de sensibilisations, de tables d'échanges, de colloques, de conférences, ou encore d'initiatives telles que le « Mois de l'environnement » ou le « Concours du mérite environnemental et du développement durable ». Ils sont autant d'actions visant à s'assurer

que la communication soit à la fois transversale et longitudinale, bref, qu'elle joue un rôle fondamental de cohésion, d'abord, au sein de l'entreprise et, ensuite, auprès de la population du Québec.

Ce qui distingue également Hydro-Québec, c'est un réseau de plus de 300 experts œuvrant en environnement et en relations avec le milieu. On en retrouve à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les régions du Québec. Il s'agit de la « face visible » du développement durable; ces gens sont les artisans du contact avec l'externe. Ils s'ajoutent au réseau interne de collaborateurs en développement durable, que sont les spécialistes de ressources humaines, de santé et sécurité, de finances, etc.

Par ailleurs, qui dit communication dit processus d'échange d'information, du latin *communicare*, signifiant « mettre en commun ». Non seulement étymologiquement mais aussi au quotidien, la communication est et doit être un processus de mise en commun d'information et de connaissances.

C'est ce qui a été fait par exemple à l'été 2005 alors que l'Union des producteurs agricoles (UPA) faisait part à Hydro-Québec d'une problématique liée au développement éolien et au fait que le secteur est exploité par des intérêts privés variés. À ce chapitre, les producteurs agricoles soulignaient l'absence d'un document de référence qui balisait les relations entre les producteurs agricoles et les promoteurs éoliens. S'inspirant de l'entente développée dans le passé avec l'UPA relativement au passage des lignes de transport en milieux agricole et forestier, Hydro-Québec a élaboré un cadre de référence qui a été intégré à la grille d'analyse des soumissions afin de favoriser son utilisation par les soumissionnaires. Ce cadre incite désormais les promoteurs privés à adopter les principes et les méthodes d'intervention préconisées par Hydro-Québec depuis vingt ans et qui sont aujourd'hui reconnues par le milieu comme des pratiques « gagnantes ».

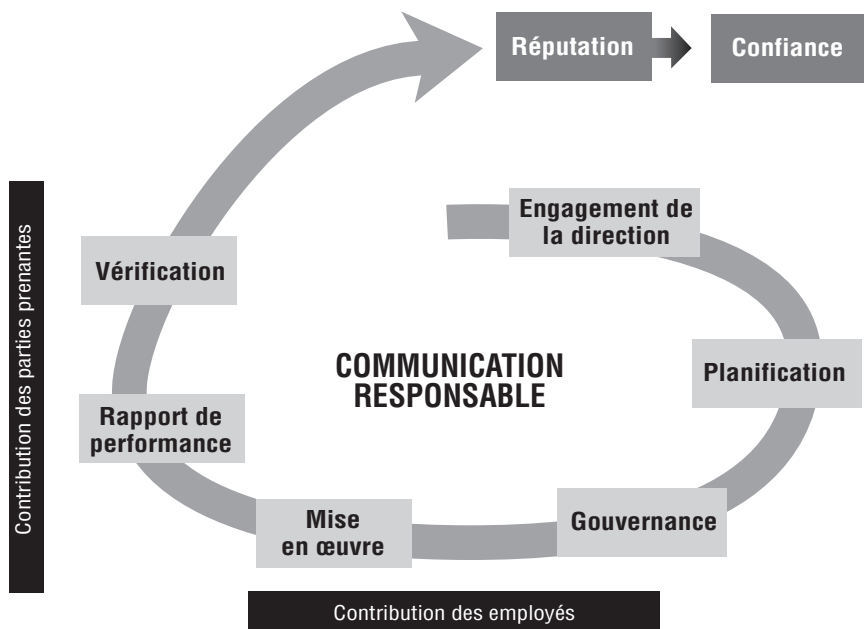
Autre exemple qui touche cette fois l'efficacité énergétique. La réponse à l'invitation que l'entreprise a lancée récemment à l'ensemble de ses clients a permis de hausser de 37 % l'objectif global visé pour 2010 qui est maintenant de 4,1 TWh. Un milliard de dollars y sera consacré. En ce sens, Hydro-Québec travaille de concert avec de nombreux partenaires, manufacturiers, grossistes, détaillants, associations et corporations professionnelles pour faire la promotion des produits et équipements économiseurs d'énergie, et encourager la construction de nouveaux bâtiments écoénergétiques. L'expertise de son Laboratoire de technologies de l'énergie (LTE) est également mise à contribution afin d'aider les entreprises et autres partenaires à

optimiser leur utilisation d'énergie. Hydro-Québec collabore aussi avec l'Agence de l'efficacité énergétique, l'Office de l'efficacité énergétique et les associations de consommateurs pour réaliser des programmes qui aideront notamment les ménages à budget modeste à réduire leur consommation d'énergie. Un comité consultatif en efficacité énergétique entre Hydro-Québec et le monde agricole permet aussi de trouver des pistes d'amélioration et de développer des technologies moins énergivores dans le domaine. L'ensemble des solutions mises de l'avant permet aux clients de diminuer leurs coûts et, à Hydro-Québec, de réaliser des économies d'électrons!

Un dernier exemple, inscrit au plan stratégique et en lien avec la stratégie énergétique du gouvernement du Québec, vise à encourager une meilleure utilisation de l'électricité et à minimiser les coûts d'approvisionnement. En ce sens, Hydro-Québec travaille à développer de nouveaux programmes d'autoproduction pour la clientèle de petite puissance qui pourra injecter de l'électricité sur le réseau d'Hydro-Québec Distribution et obtenir ainsi un crédit sur sa facture d'électricité. Seule la production à partir de sources d'énergie renouvelables sera considérée.

Aussi, après avoir écouté les points de vue, il faut s'assurer d'en tenir compte dans nos processus. En résumé, on vise à ce que l'action réelle au regard du développement durable soit conséquente à la communication. Parler d'action réelle conduit à vouloir faire la preuve de la performance au sens large et d'en assumer la responsabilité. C'est ainsi qu'on parle de reddition de comptes, une étape critique du cycle d'amélioration en matière de développement durable.

L'un des principaux moyens de reddition de comptes d'Hydro-Québec est son Rapport de développement durable. Depuis 1995, l'entreprise rend publique sa performance environnementale. Et depuis 2002, elle rend compte de sa performance selon les trois axes du développement durable. Afin de se conformer aux meilleurs standards, elle utilise les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI). Ces indicateurs couvrent l'ensemble des activités de l'organisation, de l'approvisionnement à la disposition des matières résiduelles. La GRI est un référentiel international pour les rapports de développement durable qui aide les organisations – et leurs parties prenantes – à évaluer la performance de leurs activités en termes d'impacts économiques, environnementaux et sociétaux, par le biais de familles d'indicateurs économiques et extra-financiers.



Née en 1997 de l'initiative conjointe de l'ONG CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du Programme des Nations Unies pour l'environnement, la GRI élabore en outre des suppléments par secteurs industriels. Un supplément pour le secteur de l'électricité prévu pour 2007 inclura une série d'indicateurs spécifiques. Incidemment, Hydro-Québec a été invitée à participer à l'élaboration de ce supplément avec d'autres experts internationaux.

Il importe de souligner que, pour être crédible, la communication doit respecter un certain nombre de conditions essentielles : être rigoureuse, équilibrée et vérifiable. Dans ce contexte, Hydro-Québec a développé différents mécanismes visant notamment à assurer la haute direction que l'information qui lui est transmise ou qui est publiée à l'externe est fiable. Il en est ainsi, par exemple, de l'information publiée dans le rapport sur le développement durable. Celle-ci est vérifiée par une firme externe indépendante, un peu à l'image d'un rapport financier ; un contrôle du processus de collecte de l'information y est également intégré. Parmi les autres mécanismes, mentionnons

les revues de gestion annuelles sur l'environnement du président-directeur général au cours desquelles la performance environnementale de chaque division est examinée.

En plaçant ainsi les communications au cœur du cycle de l'amélioration continue, on crée de la valeur en renforçant le capital de réputation de l'entreprise.

LA MESURE DE L'AMÉLIORATION

Pour être une entreprise responsable, il faut donc s'engager, communiquer et rendre des comptes. Mais comment savoir si l'on s'est amélioré? Il n'y a pas de moyen instantané pour prendre le pouls de 3,5 millions d'abonnés ou de l'ensemble de la population québécoise. Les sondages permettent certes d'estimer la perception de l'image et la satisfaction du public. Cependant, ils ne permettent pas de connaître la perception qu'a la population des actions engagées par une entreprise pour « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

C'est pourquoi Hydro-Québec a conçu un indice spécial qui mesure en continu la perception de sa performance en matière de développement durable. L'indice est composé de 17 indicateurs couvrant les volets économique, social et environnemental. On y retrouve par exemple des questions ayant trait à la fiabilité du service, à la qualité du produit, à l'éthique et la transparence de la gestion, au respect de l'environnement, à la protection du paysage et aux retombées économiques dans la poursuite des activités et projets. En outre, chaque indicateur a été pondéré pour tenir compte de son importance relative aux yeux du public. Finalement, l'indice appelé « Indice composite du développement durable (ICDD) » sert à évaluer la portée des actions en fournissant un portrait trimestriel de l'évolution de la performance et permet d'identifier des pistes d'améliorations.

Hydro-Québec mesure la portée de ses actions auprès des parties prenantes de bien d'autres façons. Par exemple, la « Table des tables des attentes des clients » fait le suivi de l'évolution des attentes de la clientèle. Nous poursuivons également des échanges avec les municipalités, l'Union des producteurs agricoles (UPA), les communautés autochtones ou autres par le biais de tables d'échanges permanentes.

PARTIES PRENANTES, ENTREPRISES APPRENANTES

Les parties prenantes d'Hydro-Québec sont tous ceux et celles qui s'intéressent à la façon dont celle-ci gère les ressources naturelles et les actifs communs. Voici quelques exemples : employés, fournisseurs, clients, collectivités, groupes, organismes, etc. Ces entités sont plus ou moins formellement organisées. Néanmoins, toutes sont susceptibles d'être influencées par nos activités et, inversement, leur mobilisation autour de certains enjeux peut avoir une influence sur notre planification.

En particulier, Hydro-Québec se soucie de consulter les publics touchés par ses projets de développement. En outre, ces principes de consultation/rétroaction ont été étendus à plusieurs autres activités. Les études relatives à l'environnement liées aux projets de développement débouchent sur l'évaluation des impacts de même que sur la conception de mesures d'atténuation, de gestion et de mise en valeur.

Au fil des ans, les consultations ont révélé que les préoccupations auxquelles l'entreprise fait face se sont étendues. De la stricte protection de l'environnement au suivi environnemental en passant par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures d'atténuation, tous les projets visent maintenant la meilleure insertion possible des ouvrages et des activités dans le milieu d'accueil ainsi que leur mise en valeur optimale.

Pour établir des échanges valables avec les parties prenantes, il faut non seulement bien cerner les besoins locaux mais aussi être à l'écoute des préoccupations du public quant à certains enjeux globaux. De plus, pour aller au-delà du simple échange et engager un dialogue constructif et créatif de valeur, il faut :

- savoir prendre le temps d'établir des liens privilégiés avec ses parties prenantes ;
- assurer une consultation sincère, crédible et perçue comme telle ;
- intégrer les résultats dans ses façons de faire ;
- rendre compte de manière cohérente et transparente de ses réalisations et des perspectives d'amélioration.

Le cas de la FQM

Le Comité de liaison Hydro-Québec – Fédération québécoise des municipalités (FQM) est une table d'échanges qui a le mandat de favoriser le dialogue entre Hydro-Québec et le monde municipal. Grâce notamment à la diffusion d'information entre les deux organisations, à la mise en commun des points de vue et à l'examen approfondi des problématiques les concernant, les travaux du comité de liaison permettent des collaborations fructueuses et des prises de position conjointes sur tout sujet pouvant intéresser les deux parties. Le comité de liaison relève directement des directions de la FQM et d'Hydro-Québec, et rend compte chaque année de ses activités par la publication d'un rapport diffusé aux assises de la FQM.

CONCLUSION

Hydro-Québec s'efforce quotidiennement de réaliser le développement énergétique durable du Québec et vise à maintenir la confiance du public dans sa capacité de le faire de manière responsable. L'essentiel de la production d'Hydro-Québec est réservée au marché québécois, à des conditions fixées par la loi, selon ce qu'il est convenu d'appeler un « pacte social » conclu lors de la nationalisation de l'électricité en 1963, et qui garantit l'accès à une énergie électrique fiable à prix abordable partout sur le territoire. Ce pacte social contribue largement au dynamisme de l'économie du Québec et à la qualité de vie de sa population.

Les communications occupent une place centrale dans la valeur ajoutée de ce développement, et la valeur ajoutée se mesure à la solidité du lien de confiance que l'entreprise entretient avec la population du Québec. En plaçant ses communications au cœur du processus d'amélioration continue que constitue le développement durable, Hydro-Québec leur fait jouer un rôle moteur. Elles rendent crédibles ses engagements et pertinentes ses réalisations puisque fondées sur une écoute sincère.

Le développement est un jeu où il ne saurait y avoir de perdants. Le défi consiste à remettre cent fois sur le métier... et à faire toujours mieux.



***UNE APPROCHE DURABLE
POUR L'ENTREPRISE
Viser consciemment la durabilité¹***

Richard B. Evans
Alcan

1. Extrait de : Notes pour une allocution prononcée au Forum Banff, Mont-Tremblant, Québec, 6 octobre 2006.

Permettez-moi de commencer par expliquer ce que nous voulons dire exactement par « durabilité », ou « *sustainability* » en anglais.

Voici la traduction de la définition de « *sustainability* » dans Wikipedia. J'utilise cette définition comme une représentation du consensus mondial : « concept général relatif à la continuité des aspects économiques, sociaux, institutionnels et environnementaux de la société humaine, ainsi que de l'environnement non humain. Vise à être un moyen de configurer la civilisation et l'activité humaine afin que la société, ses membres et ses économies soient en mesure de répondre à leurs besoins et d'exprimer leur plus grand potentiel dès maintenant, tout en préservant la biodiversité et les écosystèmes naturels, et de planifier et d'agir en fonction de la capacité à maintenir ces idéaux à très long terme ».

C'est un peu long, mais il fallait s'y attendre, avec un milliard de « collaborateurs » en ligne !

Une définition plus classique nous ramène aux mots de la Commission Brundtland en 1987 : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs... ». Cela me convient.

La Commission Brundtland a créé une nouvelle thèse selon laquelle les considérations économiques et environnementales doivent être intégrées dans un nouveau Contrat mondial qui tendrait vers une meilleure équité. Même si la durabilité est devenue une notion omniprésente, j'ai l'impression que nous avons tous notre définition personnelle.

Permettez-moi d'emprunter deux définitions à deux membres de ma famille. Il s'agit de deux points de vue très personnels.

La première définition est celle de ma fille de 30 ans. Elle travaille à San Francisco dans une école où les élèves proviennent pour la plupart de groupes minoritaires à faible revenu, et on peut dire qu'elle adore ce qu'elle fait. Pour elle, la durabilité, c'est de voir ses élèves se rendre jusqu'à l'université et y obtenir un diplôme. Elle croit que la promesse de meilleures perspectives économiques et sociales pour les enfants – et leur famille – est la définition la plus significative de la durabilité. Je trouve cela très convaincant et je suis, bien entendu, très fier de ma fille et de ce qu'elle accomplit.

Il est normal que ma sœur, elle, ait une définition quelque peu différente. Elle gère une ferme forestière familiale en Oregon. Si elle est en mesure de planter plus d'arbres de semis que le nombre

d'arbres qu'elle a récoltés – et si, en plus, elle peut maintenir la diversité naturelle des espèces, elle sent qu'elle a fait sa part. Les forestiers appellent ce concept «foresterie à rendement soutenu».

Si je cite ces deux exemples, c'est pour faire comprendre que la durabilité est – et devrait être – une notion très concrète et très personnelle.

Elle se manifeste de diverses façons dans des circonstances différentes. Elle se réalisera selon des choix différents faits par des personnes et des organisations diverses.

Ce sont des choix réels aux conséquences bien réelles.

Pour une grande multinationale comme Alcan, le défi est de savoir comment traduire une réalité aussi diversifiée et aussi vaste. Nous nous efforçons de trouver une définition commune pouvant mener à des actions concrètes. De plus en plus, les tendances, les problèmes et les impacts environnementaux et sociaux affectent les entreprises. Ce qui était considéré auparavant comme des questions ou des tendances isolées – et même des «coûts externes» – fait maintenant partie de la réalité des affaires.

L'influence de ces développements sur les marchés de consommation peut être importante. Il faut savoir bien les juger si on veut comprendre le contexte dans lequel évolue notre société – ou n'importe quelle entreprise.

C'est pourquoi, chez Alcan, nous avons tenté d'améliorer les définitions typiques de la durabilité qui ont été adoptées par beaucoup de nos collègues dans les entreprises, soit être responsable socialement ou éviter de nuire à l'environnement. En tant qu'entreprise commerciale, nous savons que notre définition doit tenir compte des intérêts de nos actionnaires, de nos clients, de nos fournisseurs et de nos employés – et doit aller dans ce sens.

LA DURABILITÉ AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'AFFAIRES

À mon avis, il n'y a pas de définition pertinente qui ne reconnaisse le besoin de réaliser ou de dépasser notre coût du capital à long terme. C'est la définition standard de la durabilité dans les marchés financiers actuels. Chez Alcan, par conséquent, la durabilité est un aspect fondamental de notre stratégie d'affaires et non un slogan de relations publiques. Voilà pourquoi notre définition de la durabilité est fondée sur la maximisation de la valeur pour le bénéfice de toutes nos parties prenantes. C'est notre raison d'être, notre objectif

directeur. Et cet objectif est toujours mis en œuvre parallèlement à – et non pas malgré – des considérations environnementales, économiques et sociales.

Ce qui m'amène à parler des raisons pour lesquelles nous prenons la peine d'agir ainsi. Pour résumer, je pourrais dire qu'il s'agit pour nous à la fois de la bonne chose à faire et de la chose intelligente à faire. Intelligente parce que les stratégies d'entreprise durables sont celles qui répondent aux intérêts multiples des parties prenantes à long terme. C'est exactement ce que vise la durabilité.

C'est aussi une attitude d'avenir. La durabilité doit viser à répondre aux besoins futurs tout autant qu'aux besoins actuels. Elle nécessite de nouvelles approches, des solutions innovatrices et des partenariats plus solides. Tout cela, bien exécuté et bien géré, crée de la valeur.

La durabilité est aussi la bonne chose à faire. Si on se soucie de notre monde, de la qualité de vie dont hériteront nos enfants et de notre capacité à aider les plus démunis, on ne peut pas faire autrement que de travailler dans le sens de la durabilité.

Sachez-le, chez Alcan, nous nous soucions de toutes ces questions. Et nous en sommes fiers. Mais n'oublions pas qu'il s'agit aussi d'une attitude favorable aux affaires... ce dont nous nous soucions tout particulièrement.

Jusqu'à maintenant, j'ai défini la durabilité et j'ai expliqué pourquoi il faut s'en préoccuper. Mais l'élément le plus important, celui que n'abordent généralement pas les rapports sur la durabilité, la rhétorique des ONG ni la réglementation politique, c'est la façon d'y parvenir. Nous comprenons tous au moins la notion générale de la durabilité et, d'une façon instinctive, nous sommes en faveur de la durabilité pour les bonnes raisons, mais peu d'entre nous sont capables de l'appliquer de façon pratique.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA DURABILITÉ ?

La question essentielle est : comment ? Comment mettre en œuvre la durabilité ? Comment nous assurer qu'elle est appliquée d'une façon qui permette d'atteindre une valeur maximale ? Comment travaillons-nous à la fois en faveur de la rentabilité et d'un monde meilleur ? Ayant passé trente-sept ans du côté « opérations » de notre industrie, c'est le « comment » qui me préoccupe. Parce que c'est là

où se trouve la vraie différence. La différence entre les paroles et les actes. Entre une approche qui est faite pour durer et une approche qui est faite pour impressionner.

Les entreprises n'ont pas encore de réponse complète à la question «Comment?». Les gouvernements non plus. Les ONG non plus. Personne d'entre nous non plus. En réalité, nous apprenons sur le tas.

Cela ne veut pas dire que nos efforts actuels ne sont pas valables ou qu'ils ne sont pas ambitieux. Mais nous devons encore découvrir la façon d'intégrer la durabilité à toutes nos pratiques commerciales.

– La première étape : la communication

Nos employés n'ont pas de guide de référence exhaustif à ce sujet. Nous sommes encore en train de l'écrire. Et nous en avons encore beaucoup à apprendre. Il est évident pour moi que la première étape est la sensibilisation – et, avec elle, la communication. Comme je l'ai appris dès le début de ma carrière, il n'y a pas de changement qui ne soit précédé d'insatisfaction. Mais la communication toute seule ne crée pas de changement global. En fait, si on insiste trop, on risque plutôt d'obtenir une réaction de ressentiment et de rejet.

Selon moi, beaucoup trop d'efforts liés à la durabilité – qu'ils proviennent des ONG ou des entreprises – en sont encore à cette phase. Chez Alcan, nous sommes déterminés à avancer, à avoir une meilleure compréhension de la question, ce qui entraînera l'acceptation, l'engagement et l'action. Pour y parvenir, nous avons défini huit secteurs précis où nous pouvons plus facilement effectuer des changements.

En un mot, nous voulons absolument bien faire les choses... et nous devons constamment nous demander ce que cela signifie à court terme et ce que cela signifie à long terme. Nous examinons ce que nous faisons et ce que les autres font. Nous suivons les orientations théoriques et la réglementation. À bien des égards, nous sommes en train d'investir dans le concept de la durabilité. Ce travail porte souvent, en pratique, sur les opérations et les systèmes. Il est parfois peu prestigieux et presque toujours difficile. Mais il est très gratifiant parce que nous construisons quelque chose qui est fait pour rester. Nous créons l'Alcan de l'avenir. C'est ce qui m'encourage comme nouveau chef de la direction d'Alcan et ce qui me rend fier des valeurs de notre Société et des actions qu'elle entreprend.

DES EXEMPLES CONCRETS

L'une de nos façons d'apprendre, bien sûr, est d'identifier les meilleures pratiques – en étudiant les exemples de succès afin de pouvoir les appliquer ailleurs. Permettez-moi de citer plusieurs exemples² provenant de nos quatre groupes.

– Exemple 1

Je voudrais d'abord décrire une pratique exemplaire mise en œuvre à notre établissement de Gove situé dans le Territoire-du-Nord de l'Australie. L'usine est construite sur des terres appartenant à des autochtones et son expansion – qui doit être terminée en 2007 – a pu se faire grâce au partenariat unique élaboré entre notre Société et les propriétaires traditionnels.

En travaillant avec la Yothu Yindi Foundation, groupe local sans but lucratif, l'usine Gove d'Alcan a conçu, financé et donné un cours de sensibilisation interculturelle qu'ont suivi la presque totalité de nos 1 000 employés, 1 200 personnes de la population locale et Yolgnu, ainsi que 1 500 employés participant à des projets dans toutes les régions de l'Australie. On connaît maintenant mieux l'histoire, la langue et les habitudes culturelles des propriétaires traditionnels. Ceux-ci, pour leur part, comprennent mieux notre rôle dans la collectivité et se rendent compte que nous respectons leurs traditions, y compris le bon usage de leurs terres. D'un point de vue d'affaires, les avantages sont également évidents. Non seulement les Yolgnu nous ont accordé le permis d'exploitation sur le plan social, nécessaire au fonctionnement de notre usine Gove, mais la valeur des relations harmonieuses employés-collectivité se trouve constamment réalisée.

– Exemple 2

La deuxième pratique exemplaire dont je voudrais vous parler porte sur un aspect plus classique de la durabilité : des produits techniquement innovateurs et sans danger pour l'environnement. Vous connaissez

2. Voir *Études de cas par groupe d'exploitation*, <www.publications.alcan.com/sustainability/2006/fr/pages/case_studies_bg.html>. Voir également *Rapport sur la durabilité d'Alcan 2006 – Une approche durable des affaires*, <www.publications.alcan.com/sustainability/2006/fr/pdf/alcan_sr06_print_full.pdf>.

sans doute déjà les avantages de l'utilisation de l'aluminium dans la fabrication des voitures. Ce changement révolutionnaire dans l'industrie automobile augmente les normes de sécurité, réduit le poids des véhicules et diminue les émissions de gaz à effet de serre en incorporant des matériaux appelés à être recyclés plus tard. Une tonne d'aluminium peut remplacer 2,5 tonnes d'acier, ce qui évite 20 tonnes d'émissions de CO₂ pendant la durée de vie de la voiture. Vous pouvez imaginer l'ampleur de l'impact si les constructeurs automobiles nord-américains suivaient l'exemple des entreprises européennes et fabriquaient des véhicules contenant plus d'aluminium et offrant un meilleur rendement énergétique. Mais toutes les innovations n'ont pas à être aussi importantes pour être significatives.

Un exemple nous vient de nos employés de l'usine Singen d'Alcan en Allemagne, où nos spécialistes en R-D ont élaboré des composantes essentielles pour le cuiseur solaire le plus prometteur au monde. Les cuiseurs solaires sont relativement simples et très pratiques. Incorporant de la tôle d'aluminium brillante, ils produisent de l'eau potable pour les habitants des pays en développement en faisant bouillir l'eau grâce à la chaleur du soleil. De cette façon, on n'a pas besoin de brûler du bois ou d'autres combustibles dommageables pour l'environnement. À la suite du tsunami en Asie du Sud-Est, nous avons fait don de plusieurs tonnes de tôle novatrice Solar Surface de l'usine Singen d'Alcan, assez pour fabriquer 900 cuiseurs solaires. Et cette année, dans le cadre de deux projets, nous distribuerons les matériaux permettant de fabriquer 15 000 unités.

Le résultat ? Moins de déforestation, de l'eau potable plus sûre et moins d'émissions de gaz à effet de serre. Pour Alcan, la satisfaction profonde d'être associée à de tels résultats est accompagnée d'avantages économiques potentiels. Les crédits de réduction des émissions de gaz à effet de serre que nous gagnons peuvent être utilisés pour compenser les émissions de la centrale électrique Singen d'Alcan et, à mesure que les cuiseurs solaires se feront mieux connaître, les ventes et la demande de produits à surface solaire ont des chances d'augmenter.

– Exemple 3

Notre prochain exemple vient du Cameroun et concerne la bataille que nous avons menée avec les fournisseurs de soins de santé pour combattre la tragédie que représentent le VIH et le sida. En 1986, quand le virus du sida a commencé à se répandre comme une maladie encore

mystérieuse, Alcan – alors Pechiney – détenait une participation de 50 % dans une usine d'électrolyse appelée Alucam. Au début des années 1990, 15 % de nos employés avaient eu des résultats positifs aux tests de dépistage du VIH ou du sida. Alucam a lancé un programme complet et intégré qui a permis de traiter plus de 3 000 Camerounais jusqu'à maintenant. Nous avons distribué des préservatifs, administré des tests anonymes et assumé le coût de la thérapie antirétrovirale. Les résultats de cet effort toujours en cours ont été spectaculaires. En 2005, le taux d'infection chez le personnel avait diminué pour atteindre 3,5 % et le taux d'infection dans la communauté locale avait également été réduit.

Il est évident qu'une force de travail en bonne santé est plus productive. Mais quand nous parlons des occasions de faire « la bonne chose », je ne peux pas penser à un meilleur exemple. Nous avons fait connaître le modèle de prévention et de traitement proactifs à d'autres entreprises, aux Nations Unies et à d'autres établissements d'Alcan.

– Exemple 4

Le dernier exemple que je voudrais citer concerne la responsabilité à l'égard des produits. Il s'agit dans ce cas de notre groupe Emballages. Il y a environ cinq ans, deux enfants sont morts dans deux cas distincts parce qu'ils avaient réussi à ouvrir des contenants d'un médicament appelé Paracetamol. Il a fallu concevoir un emballage plus sécuritaire mais qui ne soit pas trop résistant, afin de ne pas décourager les personnes âgées et de ne pas trop avoir à augmenter le prix du médicament. Chez Emballages Alcan – alors Alusuisse, notre unité de R-D a élaboré rapidement le matériel Guardlid à l'épreuve des enfants pour les opercules d'emballages thermoformés. Cette conception plus sûre a entraîné des avantages importants, comme une plus longue durée de conservation, l'utilisation plus facile d'une dose à la fois et une meilleure conformité des patients à la posologie. En conséquence, cet emballage a fourni au marché un produit supérieur et plus sûr, qui est également devenu la norme de l'industrie. Et Alcan a augmenté sa part de marché de façon importante.

Étude de cas

Le Rapport sur la durabilité d'Alcan 2005 a relevé les priorités d'Alcan en matière de durabilité. Ces priorités, qui sont définies comme les « Huit défis d'Alcan », permettent une catégorisation des défis et de leur portée sur les activités de l'entreprise. Les voici.

- Énergie – accès, coût, combinaison de sources d'énergie.
- Changements climatiques – performance au chapitre des émissions, politiques, marchés du carbone, allocations, coût.
- Gestion des ressources naturelles – conservation, accès, coût.
- Engagement auprès des communautés – impacts, avantages, engagement des parties prenantes.
- Bien-être – santé et sécurité, équilibre entre le travail et la vie privée, santé des communautés et des consommateurs.
- Rejets dans l'environnement – rejets dans l'air, le sol et l'eau, conformité, restauration.
- Innovation et changements dans l'industrie – préférences des consommateurs, marchés, technologies.
- Responsabilité à l'égard des produits – analyses du cycle de vie, usage approprié, récupération.

La solution solaire en aluminium répond à cinq de ces huit défis : énergie, changements climatiques, engagement auprès des communautés, bien-être, responsabilité à l'égard du produit.

LA «SOLUTION SOLAIRE» EN ALUMINIUM¹

Plus de deux milliards de personnes sont touchées par le problème mondial de pénurie d'eau potable, qui exacerbe la crise mondiale du bois de feu. En effet, de nombreuses populations défavorisées utilisent la biomasse (c'est-à-dire le bois de feu et les broussailles) pour faire bouillir l'eau et ainsi tuer les bactéries qu'elle contient et faire cuire leurs aliments. En Afrique, plus de 70 % de l'énergie primaire consommée provient des biocombustibles et, à l'échelle internationale, 50 % du bois coupé est utilisé comme carburant.

La fumée dégagée par les feux de bois dans les habitations primitives contribue aux problèmes respiratoires, qui causent environ un million de décès tous les ans. La dépendance aux biocombustibles comme carburant entraîne également l'intensification de la désertification dans beaucoup de régions, qui accroît la migration des populations des zones rurales aux zones urbaines, et, par conséquent, aggrave les problèmes de surpopulation des villes et de création des bidonvilles.

Étude de cas (suite)

Face au besoin de préserver les ressources naturelles en réduisant la consommation de combustibles fossiles et les émissions de gaz à effet de serre (GES), l'utilisation d'énergie renouvelable sans impacts négatifs sur l'environnement revêt une importance croissante. Plus précisément, la production d'électricité photovoltaïque et d'énergie héliothermique offre un potentiel intarissable d'énergie gratuite, propre et accessible.

Alcan Tôles de spécialité est l'un des principaux producteurs mondiaux de tôles et bobines d'aluminium laminé à haute brillance; le produit Solar Surface^{MC} fabriqué à l'usine Singen, en Allemagne, est un bon exemple de ce type d'applications. Les activités de R et D visant à concevoir une tôle d'aluminium brillante résistant aux intempéries ont commencé en 1997. Plusieurs procédés de revêtement ont été évalués, le plus efficace a été sélectionné et la production continue a débuté. Résistant aux conditions climatiques et à la corrosion, le produit a reçu des commentaires élogieux des clients et a été très bien accueilli sur le marché. Il combine propriétés mécaniques intéressantes et fini de haute qualité, constituant un matériau prometteur pour les projets énergétiques à venir. Il présente également d'excellentes qualités pour les applications où il faut faire converger ou réfléchir des faisceaux lumineux, surtout en présence de matériaux hautement durables.

L'idée de cuisson solaire n'est pas nouvelle et de nombreux concepts et matériaux existent déjà. Le dispositif le plus prometteur est un miroir parabolique d'un diamètre de 1,3 m fabriqué d'une tôle d'aluminium réflectrice fixée sur une structure en aluminium ou en acier. Le récipient se trouve dans le foyer du miroir et capte l'énergie solaire (habituellement 600 watts). Comme l'eau froide est portée à ébullition en 20 minutes environ, les familles peuvent cuisiner sans utiliser de bois de feu ni de combustibles fossiles.

Bien qu'une cuisinière solaire puisse être fabriquée avec du carton laminé et une feuille mince d'aluminium ou un miroir en verre, les cuisinières paraboliques en aluminium sont plus efficaces et plus durables, mais plus coûteuses. En effet, une cuisinière solaire produite localement coûte environ 130 \$, ce qui est trop cher pour un grand nombre de personnes qui en ont le plus besoin. Les cuisinières sont donc habituellement acheminées dans les pays en développement par des organismes caritatifs, avec la collaboration des autorités locales. En Chine et en Inde, où l'on estime qu'environ un million de cuisinières solaires de fortune sont utilisées, des gouvernements offrent un soutien financier aux personnes qui souhaitent s'en procurer.

Malgré leur efficacité et leur durabilité supérieures, les cuisinières solaires paraboliques en aluminium sont relativement peu répandues (environ 20 000), car elles sont de conception très récente. Augmenter l'accessibilité à ces cuisinières réduira la demande de bois de feu dans les régions menacées par la désertification et l'absence de pratiques forestières durables, en plus de contribuer à régler le problème de contamination de l'eau. Une cuisinière solaire peut combler les besoins d'une famille ou d'un groupe de 15 personnes, mais, en moyenne, une cuisinière peut accommoder neuf personnes. Il en faudrait donc à peu près 220 millions pour répondre aux besoins mondiaux actuels.

Étude de cas (suite)

Dans de nombreuses régions, le manque d'eau potable s'est transformé en crise en 2005, à la suite du passage dévastateur du tsunami dans certaines zones d'Asie du Sud-Est en décembre 2004. Alcan Tôles de spécialité a affirmé son engagement communautaire à l'échelle mondiale en envoyant au Sri Lanka 2,5 tonnes de son produit Solar Surface destiné à la fabrication de cuisinières solaires pour faire bouillir et purifier l'eau. Alcan a livré le produit à EG Solar, un organisme de bienfaisance allemand fondé en 1993, dont les cuisinières solaires de construction simple sont maintenant utilisées dans plus de 80 pays. Le don d'Alcan a permis la fabrication de 900 cuisinières.

LES AVANTAGES DE LA CUISSON SOLAIRE SUR LE PLAN DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

Il faut environ trois kilos d'aluminium pour fabriquer une cuisinière solaire. Sans tenir compte du recyclage du produit à la fin de son cycle de vie, la production d'un panneau solaire en aluminium libère environ 40 kg d'équivalents- CO_2 , mais les «économies» de GES réalisées par l'utilisation des cuisinières solaires sont considérables. Ainsi, utiliser une cuisinière solaire plutôt que du bois de feu pendant un an permettra d'économiser de trois à quatre tonnes d'équivalents- CO_2 (hypothèse de référence dans des pays sans programme de gestion forestière durable).

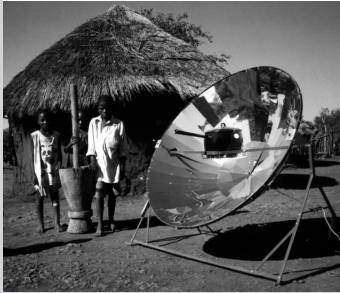
Avec 220 millions de cuisinières, on pourrait donc prévenir la production annuelle de 700 à 800 millions de tonnes d'émissions de GES – plus de deux fois le total annuel pour l'industrie mondiale de l'aluminium. En outre, étant donné la valeur élevée de l'aluminium à l'issue du cycle de vie d'environ 15 ans d'une cuisinière, surtout dans les pays en développement, le métal serait réutilisé ou recyclé, offrant d'autres avantages au chapitre de la réduction des émissions de GES.

Les avantages sur le plan de la réduction des GES des cuisinières solaires sont reconnus à l'échelle internationale en vertu du mécanisme de développement propre (MDP) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Si elles sont approuvées comme MDP, les cuisinières pourraient se voir attribuer des droits d'émission de CO_2 de l'Union européenne (UE). La valeur d'échange de ces droits, par l'intermédiaire du Système d'échanges de droits d'émission de l'UE, a atteint un sommet de 29€ par tonne en 2005, quoiqu'elle ait passablement diminué au milieu de 2006 (entre 10€ et 15€ par tonne).

Alcan Singen a acheté le premier projet allemand approuvé en vertu du MDP de 1000 unités solaires destinées à l'Indonésie, utilisant des cuisinières solaires construites avec de la tôle d'aluminium réfléchissante d'Alcan. Ce projet générera annuellement 3500 unités de réduction certifiée d'émissions (URCE, c'est-à-dire une tonne d'équivalents- CO_2). Alcan Singen recevra les droits d'émission ainsi obtenus, qu'il utilisera pour contrebalancer les émissions de sa centrale électrique. Deux autres projets, qui viennent d'être lancés en Indonésie, permettront de distribuer 15 000 cuisinières solaires à des familles dans le besoin.

Étude de cas (suite)

Alcan Tôles de spécialité est en bonne position pour réaliser des ventes sur le marché de la technologie solaire en pleine croissance. Le besoin de cuisinières solaires est réel et des projets admissibles en vertu du MDP pourraient offrir à d'autres entreprises des occasions d'échanger des stocks de cuisinières solaires contre des URCE, ce qui pourrait se traduire par une hausse des ventes de tôle réfléchissante d'Alcan, tout en répondant à un besoin mondial urgent.



Une cuisinière solaire SK14 de EG Solar fabriquée au Zimbabwe à partir de tôle réfléchissante en aluminium de forme parabolique.

Sommaire de la création de valeur

Création de valeur tangible	Création de valeur élargie
Pour Alcan	Pour Alcan
• Ventes de tôle réfléchissante. • Crédits de réduction des GES.	• Amélioration de l'image et de la réputation • Amélioration de la réputation des produits et sensibilisation. • Renforcement des partenariats avec les entreprises et les ONG. • Expérience de la mise en œuvre du MDP. • Occasion de positionnement de la Société dans le secteur en croissance rapide des entreprises sociales.
Pour les parties prenantes	Pour les parties prenantes
• Ventes de crédits de réduction des GES. • Dons de matériel au Sri Lanka et en Indonésie.	• Amélioration des conditions de santé. • Réduction de la déforestation et de l'érosion. • Réduction des émissions de GES.

1. Source : Rapport de durabilité Alcan 2006, <www.publications.alcan.com/sustainability/2006/fr/pages/review_4_community_casestudies_1.html>.

POUR UN PROCESSUS GLOBAL

Ces exemples démontrent l'engagement d'Alcan à transformer les déclarations sur la durabilité en résultats concrets. Nous sommes fiers de toutes ces situations et de nombreuses autres qui démontrent le leadership de nos employés. Cependant, j'ai admis plus tôt que nous en sommes encore aux premières étapes. Même si nous éprouvons de la fierté, nous savons que de nombreuses solutions sont ponctuelles et constituent une réponse à une situation plutôt qu'un processus global et proactif.

On découvre un problème. On trouve une solution, souvent novatrice. Mais il s'agit d'un processus isolé et « sur mesure ». Je trouve que c'est une approche insuffisante pour l'avenir. Nous souffrons de lacunes au niveau de la mise en œuvre. À titre de chef de la direction d'Alcan, je crois que nous devons y remédier en adoptant ce que j'appelle le principe des « conséquences visées ». C'est un principe qui considère l'objectif de durabilité comme une question philosophique ET une question pratique, comme un moyen de produire une plus grande valeur. Nous voulons que la durabilité soit adoptée systématiquement dans toute notre organisation, dans tous les secteurs d'exploitation, dans les 60 pays où nous sommes établis et à toutes les étapes de la production.

Bien sûr, le secteur privé ne peut pas agir tout seul. On ne peut trop insister sur le rôle essentiel des politiques publiques dans la réalisation des « conséquences visées » de la durabilité. Les gouvernements et la réglementation peuvent encourager les entreprises soit à réussir, soit à se dérober. Je préfère les mesures incitatives visant à déclencher des changements positifs plutôt que les pénalités – qui peuvent trop facilement être intégrées aux anciennes pratiques comme un nouvel élément de ce qu'il en coûte pour faire des affaires. Nous avons besoin de bonnes lois que nous serons obligés de respecter.

Pour Alcan et pour le Canada, la durabilité n'est pas un obstacle. C'est une voie – je dirais même la seule voie – vers un brillant avenir. Merci.

Communication de l'information sur la durabilité INDEX GRI (Global Reporting Initiatives)	
Le tableau ci-dessous indique dans quelle mesure Alcan communique de l'information en fonction des indicateurs de performance de l'index GRI. L'évaluation de l'information fournie par Alcan tient compte de l'information mise à la disposition du public sur le site Web d'Alcan et dans le présent rapport. Pour obtenir une description intégrale de la communication de l'information par Alcan selon tous les indicateurs de base de l'index GRI, veuillez visiter le site < www.alcan.com/RD06/GRI >.	Type de communication : E = Entière P = Partielle N = Non communiquée

Indicateur GRI	Description	Type	Indicateur GRI	Description	Type
EC1	chiffre d'affaires net	E	LA1	répartition de la main-d'œuvre (par pays et par type)	P
EC2	répartition géographique des marchés	P	LA2	création nette d'emplois et taux moyen de renouvellement du personnel	N
EC3	coût de l'ensemble des biens, matières premières et services	N	LA3	pourcentage d'employés syndiqués	N
EC4	pourcentage de contrats honorés	N	LA4	règles de consultation et de négociation (par ex., restructuration)	P
EC5	total des salaires et prestations versés	P	LA5	accidents du travail et maladies professionnelles	P
EC6	versements aux fournisseurs de capitaux	P	LA6	description des comités de santé et de sécurité	P
EC7	augmentation/réduction des bénéfices non répartis	E	LA7	blessures, jours de travail perdus, absentéisme et accidents mortels	E
EC8	total des impôts de tous types payés (par pays)	P	LA8	politiques ou programmes en matière de VIH/sida	P
EC9	subventions reçues (par pays)	N	LA9	nombre moyen d'heures de formation par an et par employé	N

Indicateur GRI	Description	Type	Indicateur GRI	Description	Type
EC10	dons aux communautés, à la société civile et à d'autres groupes	P	LA10	politiques ou programmes d'égalité des chances	P
			LA11	composition de la direction générale et du conseil d'administration	P
EN1	consommation totale de matières premières (autres que l'eau), par type	P			
EN2	pourcentage de matériaux consommés qui sont des déchets	N	HR1	politiques, lignes directrices, structures relatives aux droits de la personne	P
EN3	consommation directe d'énergie (par source primaire)	P	HR2	prise en compte des impacts en matière de droits de la personne	P
EN4	consommation indirecte d'énergie	P	HR3	performance relative aux droits de la personne (fournisseurs)	P
EN5	consommation totale d'eau	E	HR4	politiques/procédures/programmes anti-discrimination (fournisseurs)	P
EN6	terrains situés dans des habitats riches en biodiversité	N	HR5	politiques en matière de liberté d'association, et application	P
EN7	description des principaux impacts sur la biodiversité	P	HR6	politique d'exclusion du travail des enfants	P
EN8	émissions de gaz à effet de serre	E	HR7	politique visant à interdire le travail forcé	P
EN9	utilisation/émissions de substances qui appauvrissent la couche d'ozone	P			
EN10	émissions de NO _x , SO _x et d'autres polluants atmosphériques significatifs	P	SO1	politiques de gestion des impacts sur les communautés	P
EN11	quantité totale de déchets par type et par destination	P	SO2	politiques/procédures en matière de corruption	P

Communication de l'information sur la durabilité (suite)

Indicateur GRI	Description	Type	Indicateur GRI	Description	Type
EN12	rejets significatifs dans l'eau, par type	N	SO3	politiques/procédures – lobbying politique et financement des partis politiques	E
EN13	rejets accidentels significatifs de produits chimiques, d'huiles et de carburant	N			
EN14	impacts environnementaux significatifs de produits chimiques, d'huiles et de carburant	E	PR1	politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs	P
EN15	pourcentage récupérable de la masse des produits vendus	P	PR2	politique/procédures – information du consommateur sur le produit et étiquetage du produit	N
EN16	non-conformité environnementale	N	PR3	politique/procédures – respect de la vie privée du consommateur	N

Source : Alcan (2006). Rapport sur la durabilité d'Alcan 2006 – une approche durable des affaires, p. 40, <www.publications.alcan.com/sustainability/2006/fr/pdf/alcan_sr06_print_full.pdf>.

9

*LES ACQUISITIONS
ÉCORESPONSABLES
AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
ET LES COMMUNICATIONS
AVEC LES PARTIES PRENANTES*

Léandre A. Morin
Centre de services partagés du Québec

Relevant du Centre des services partagés du Québec, la Direction générale des acquisitions (DGACQ) est responsable de l'ensemble des acquisitions du gouvernement du Québec pour les produits et services auxiliaires¹ qui ont une valeur de 25 000 \$ et plus. Consciente que ses gestes ont un impact sur la santé et l'environnement, elle décide en janvier 2004 de revoir sa mission dans une perspective de développement durable et de responsabilisation des conseillers en approvisionnement.

UN ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION

Pour entreprendre cette importante démarche, un plan d'action articulé sur une gestion écoresponsable de ses opérations est mis en œuvre en mars 2005. Ce plan d'action est accompagné de décisions donnant une direction claire de la démarche à entreprendre.

Un responsable en titre est ainsi immédiatement désigné et afin d'encourager une démarche favorisant la participation, un groupe de travail composé de représentants de tous les services, d'un stagiaire en développement durable² et d'une agente d'information³ est mis sur pied pour encadrer la démarche.

Leur mandat : mettre en place un processus de communication permettant l'atteinte des objectifs auprès de l'ensemble des partenaires et des parties prenantes de l'organisation.

Les objectifs à atteindre :

- sensibiliser le personnel au concept de développement durable;
- rehausser leur niveau de sensibilité aux impacts personnels et professionnels de leurs comportements au bureau et à la maison;
- mettre en place des pratiques d'achats écologiques au sein du gouvernement.

Une autre manifestation de l'intégration du développement durable dans les orientations de la DGACQ apparaît en outre dans le nom de l'une de ses directions : la Direction du soutien à l'organisation et à la gestion des surplus, comme on la désignait avant 2004, est devenue la Direction de soutien à l'organisation et de la valorisa-

1. Services autres que professionnels.

2. À la fin 2006, cinq stagiaires en écoconseil ou en environnement avaient participé au comité. Durée des stages : six mois.

3. Fait à signaler, la DGACQ a été la première organisation du gouvernement du Québec à embaucher une agente d'information en développement durable.

tion des surplus. Ce changement de nom démontre l'importance accordée à la responsabilité individuelle et collective dans les activités de l'organisation, notamment par la valorisation des surplus et l'encouragement à la réutilisation des biens excédentaires de l'État.

LA POLITIQUE D'ACQUISITIONS ÉCORESPONSABLES : UN PAS VERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comme environ 400 millions de dollars sont transigés directement par la DGACQ chaque année pour l'acquisition de biens et services au gouvernement du Québec, en avril 2005 une politique favorisant des choix de consommation avisés et responsables est adoptée.

Voici les grandes lignes de cette politique d'acquisitions écoresponsables⁴:

Les pratiques d'achat favoriseront l'intégration de paramètres environnementaux et sociaux tout en continuant à appliquer les valeurs d'accessibilité, de transparence, d'équité et d'impartialité, de juste concurrence, d'objectivité et de performance.

Être écoresponsable, c'est adopter une approche globale et durable qui intègre à la fois l'efficacité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Les assises: le principe des quatre R (repenser, réduire, réutiliser, recycler).

- **Repenser**, c'est réfléchir, remettre en question ses habitudes et ses façons de faire. Il s'agit d'analyser ses besoins d'une autre manière, de les redéfinir et de se poser des questions sur les priorités.
- **Réduire**, c'est diminuer l'acquisition de matériel et la consommation de ressources au cours du cycle de vie du produit ou de la période couverte par le contrat du service. C'est aussi réduire la quantité d'emballage. Ce principe se fonde sur le fait qu'un bien que l'on n'achète pas ou une ressource qui n'est pas consommée n'a pas d'effet sur l'environnement.
- **Réutiliser**, c'est utiliser à nouveau, valoriser ou acquérir du matériel usagé ou remis à neuf. C'est aussi encourager les fournisseurs à réutiliser l'emballage.
- **Recycler**, c'est acquérir des produits recyclables ou fabriqués à partir de matériaux recyclés et favoriser des emballages recyclés et/ou recyclables.

4. En ligne: <gestion.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/portail/Acheteur/DocPDF/Politique-14-02-05.pdf>.

Cette politique, qui entend avoir un impact direct sur les fournisseurs du gouvernement à l'échelle du Québec, implique des activités de sensibilisation et d'information sur les caractéristiques écoresponsables à privilégier pour les produits et services recherchés.

Produit ou service à privilégier d'un point de vue environnemental*

Acquérir un produit ou un service à privilégier d'un point de vue environnemental signifie chercher des produits et des services dont l'effet négatif sur la santé humaine et l'environnement est moindre, en comparaison des produits ou des services concurrents qui répondent aux mêmes besoins.

L'effet négatif moindre d'un produit dépend de la façon dont il est fabriqué, utilisé, transporté, entreposé, emballé et éliminé et, dans le cas d'un service, de la façon dont il est rendu. Cela signifie également chercher des produits ou des services qui sont moins dangereux pour la santé humaine, polluent moins, réduisent les quantités de déchets, maximisent l'utilisation de matières d'origine biologique ou recyclées, économisent l'énergie et l'eau et réduisent la consommation ou l'élimination de matières dangereuses.

Pour déterminer si un produit est à privilégier du point de vue écologique, il faut vérifier s'il possède des caractéristiques environnementales, notamment les suivantes :

- biodégradable
- compostable
- contenant des matières recyclées
- écoénergétique
- économie d'eau
- emballage réduit
- émissions réduites de gaz à effet de serre
- fabriqué à partir de matières rapidement renouvelables
- faible teneur en composés organiques volatils (COV)
- faible toxicité
- facile d'entretien ou de réparation
- longue durée de vie
- moins dangereux
- origine biologique
- recyclable
- remis à neuf ou usagé
- réutilisable
- sans chlorofluorocarbures (CFC)
- sans métaux lourds (plomb, mercure, cadmium)
- sans substances cancérigènes
- sans substances toxiques biocumulatives ou persistantes

* Cette définition est adaptée du document préparé par Scot Case pour le compte de la Commission de coopération environnementale et de celui du Projet sur les achats écologiques en Amérique du Nord, *Politiques d'achats écologiques 101, Un aperçu des politiques actuelles en matière d'achats à privilégier d'un point de vue écologique*, 25 mars 2004.

Source : DGACQ, Politique interne d'acquisitions écoresponsables, 2005, p. 2.

En outre, depuis l'adoption de la Loi sur le développement durable du Québec, les valeurs du développement durable deviennent un objectif incontournable à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental. Une adaptation rapide de l'ensemble des fournisseurs gouvernementaux à ces nouvelles valeurs devient donc nécessaire, ce qui aura également des répercussions importantes dans leurs propres réseaux d'affaires. On peut comprendre toute l'importance des communications dans ces nouveaux contextes de gestion.

COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Un plan de communication a été élaboré et de nombreuses activités de communication ont été mises en place à l'intention des publics principaux de la DGACQ. Ces activités concernent tout d'abord les publics internes : les conseillers en approvisionnement et le personnel de la DGACQ. Elles visent à les sensibiliser aux acquisitions écoresponsables et à aligner leurs interventions sur les nouveaux objectifs de mission de la DGACQ.

Du côté de ses publics externes, les communications touchent plus particulièrement les acheteurs publics et les fournisseurs du gouvernement : en effet, la Politique d'acquisitions écoresponsables les concerne directement. Différents groupes de partenaires sont également ciblés.

SIGNATURE VISUELLE

Tout d'abord, la création d'un logo représentant le processus d'écologisation des achats à la DGACQ a permis de donner vie à la démarche et d'uniformiser sa représentation sur tous les supports visuels. L'impact visuel de ce logo sur tous les documents de communication, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, a eu un effet cumulatif indéniable.



COMMUNICATIONS AVEC LES PUBLICS INTERNES

Plusieurs moyens de communication ont été développés et employés pour soutenir la démarche auprès de l'ensemble du personnel et des conseillers en approvisionnement.

Formation du personnel

La formation a été un élément central de cette démarche. Tout le personnel a bénéficié de présentations générales offertes de situer le concept de développement durable et d'expliquer les orientations et projets de la DGACQ tout en intégrant des conseils utiles pour de bonnes pratiques écologiques au bureau et à la maison.

En avril 2005, des séances de formation sur la nouvelle politique d'acquisitions écoresponsables ont aussi été offertes au personnel de la DGACQ. L'objectif visé était de s'assurer que les conseillers en approvisionnement comprenaient et maîtrisaient toute cette nouvelle méthodologie et avaient suffisamment d'information pour l'appliquer dans leurs prochains mandats d'acquisitions.

Évaluation de la formation de juin 2004. À la suite des présentations de juin 2004, un sondage a été réalisé pour mesurer le niveau de sensibilisation du personnel sur les thèmes de l'environnement et leurs implications volontaires futures. Cette évaluation des acquis a permis de cibler les nouvelles interventions à entreprendre pour permettre l'atteinte des objectifs visés, là où les progrès étaient plus faibles.

Évaluation de la formation d'avril 2005. Cinq mois après la formation d'avril 2005, un sondage a été administré aux conseillers en approvisionnement afin d'évaluer les apprentissages et vérifier l'intégration du concept de développement durable. Les résultats ont démontré que les objectifs de sensibilisation aux nouvelles valeurs du développement durable avaient tous été atteints. Les résultats ont aussi souligné l'importance de la poursuite du programme de communication afin d'atteindre un deuxième niveau d'objectifs : la concrétisation des apprentissages dans les activités.

Présentations PowerPoint sur le développement durable pour les nouveaux employés

Objectif : diffusion des orientations de la DGACQ, développement de nouvelles valeurs.

Contenu : historique du concept, Loi sur le développement durable, orientations de la DGACQ, politique interne des acquisitions écoresponsables, exemples d'application de critères, conseils utiles pour de bonnes pratiques dans la vie quotidienne.

Capsules d'information

Objectif : sensibilisation et maintien de l'intérêt dans la démarche.

Contenu : pratiques exemplaires d'ici et d'ailleurs.

Diffusion : diffusion hebdomadaire par voie électronique. Depuis juin 2004, près de 60 capsules ont été transmises au personnel.

Page Web

Création d'une page Web sur le portail d'approvisionnement du gouvernement du Québec visant principalement les achats écoresponsables.

Objectif : information aux visiteurs du portail de la démarche de développement durable en cours.

Contenu : conseils sur les bonnes pratiques écologiques, guide d'achats verts, plans d'action, présentations, liens utiles.

Concours sur les connaissances environnementales

Objectif : sensibilisation et développement de perception favorable.

Moyen : concours sur les connaissances environnementales, assortis de prix pour les participants et les gagnants.

Plusieurs concours ont été organisés utilisant différents médias (courriel, format papier, etc.).

Les rentrées « Bio » de septembre

Objectif : poursuite de la sensibilisation et développement de perception favorable.

Moyen : pause-santé « bio » offerte à tous les employés, au retour des vacances estivales de 2004, 2005 et 2006.

Contenu : remise d'un aide-mémoire sur le développement durable aux participants.

Autres éléments offerts en 2005 : sac durable acquis selon les principes du DD de même qu'une fiche d'information donnant des informations sur la démarche d'acquisition écoresponsable utilisée et quelques conseils pratiques d'utilisation.

Représentation théâtrale

Objectif : sensibilisation aux enjeux du développement durable, aux effets de la surconsommation et à la protection de l'environnement.

Moyen : représentation théâtrale d'une durée de 15 minutes, lors de la rencontre annuelle des employés, en juin 2004.

Contenu : thèmes liés au développement durable tels que gaspillage des ressources, recyclage, modes de consommation excessifs et polluants, équité sociale et conditions décentes de travail.

Pauses médiatiques

Objectif : information et développement de perception favorable.

Moyen : visionnement de courts documentaires durant les pauses-santé sur des thèmes liés au développement durable (commerce équitable, changements climatiques, acquisitions écoresponsables, etc.). Une période de questions et d'échanges entre les participants suivait cette projection.

Blocs-notes

Objectif : information/sensibilisation à diverses facettes du concept du développement durable.

Moyen : réalisation et distribution des blocs-notes faits de papier recyclé.

Contenu : série de six messages différents sur le développement durable ainsi que le logo de la DGACQ.

Campagne mensuelle de sensibilisation

Objectif : stimuler l'adoption de pratiques écoresponsables au bureau et à la maison.

Moyen : campagne mensuelle de sensibilisation à une nouvelle activité, basée sur le principe que si les gens répètent un geste responsable pendant 15 jours, il devient une habitude.

Contenu : un panneau « Un geste par mois et un geste pour moi » suggérant l'activité du mois, accompagné de séries de photos rappelant l'impact des activités de l'homme contemporain sur les générations futures.

Noël 2005 : Concours d'emballage

Objectif : favoriser le développement de nouvelles habitudes durant la période des Fêtes – être écologique.

Moyen : concours d'emballage durable auprès des employés de la DGACQ.

Contenu : les employés étaient encouragés à fabriquer et à réaliser l'emballage le plus durable possible en mettant en pratique les quatre « R » de la politique, soit « Repenser », « Réduire », « Réutiliser » et « Recycler ». Cette activité a connu un franc succès et sera d'ailleurs « recyclée » au cours des prochaines années.

COMMUNICATIONS AVEC LES PUBLICS EXTERNES

Les communications avec les publics externes visaient les acheteurs publics du gouvernement du Québec, les fournisseurs de l'État, les partenaires et des entreprises d'économie sociale.

Tout comme pour l'ensemble des groupes intéressés par les activités de la DGACQ, les pages Web sur le développement durable disponibles sur le portail d'approvisionnement du gouvernement du Québec⁵ s'avèrent un véhicule d'information très utile. De plus, elles consacrent une section spécifique aux fournisseurs et aux acheteurs.

De même, les blocs-notes utilisés auprès des publics internes ont pu servir de promotion et de renforcement de l'orientation écoresponsable des acquisitions au gouvernement du Québec.

5. Voir : <www.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca>.

Une offre de services écoresponsables

De nouveaux regroupements d'achat de produits écoresponsables ont vu le jour depuis 2004. On note, par exemple, dans le processus d'homologation des micro-ordinateurs et des imprimantes, l'ajout de nouveaux critères qui tiennent compte de l'impact sur l'environnement de leurs acquisitions et de leur utilisation.

Aussi, un autre regroupement d'achats a été créé, celui des pneus réusinés fabriqués à Rimouski. Cinq regroupements ont été donnés sans appel d'offres à des organismes à but non lucratifs (OBNL), contribuant au volet social de l'engagement de la DGACQ.

Enfin, la DGACQ offre à sa clientèle des produits de papier contenant des fibres postconsommation pouvant aller jusqu'à 100 %.

Des présentations au Forum des gestionnaires en ressources matérielles

Le Forum des gestionnaires en ressources matérielles (FGRM) regroupe les acheteurs publics du gouvernement du Québec et constitue un interlocuteur privilégié dans la démarche de sensibilisation de la clientèle de la DGACQ. Quatre présentations d'information et d'intégration des valeurs du développement durable dans leurs processus de travail ont eu lieu depuis 2004.

Conférence spéciale – novembre 2004

Invité : Claude Villeneuve, biologiste et professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, responsable du programme DESS en Éco-conseil.

Public cible : plus de 150 personnes (employés de la DGACQ et membres du FGRM).

Les liens avec les fournisseurs

Depuis novembre 2004, des avis annonçant aux fournisseurs du gouvernement la nouvelle orientation en développement durable sont insérés dans les appels d'offres.

1^{re} étape Ces avis visaient, au cours d'une première étape, à informer les fournisseurs que de nouveaux critères liés au développement durable pourraient être inclus dans les prochains appels d'offres.

2^e étape Une deuxième étape a suivi, après l'adoption de la Loi sur le développement durable en avril 2006, étant donné ses impacts sur les achats gouvernementaux. Les fournisseurs ont alors été informés d'une première introduction de critères liés au développement durable et d'une possible hausse de ces critères en nombre et en rigueur dans les appels d'offres futurs.

Des rencontres avec les fournisseurs ont aussi eu lieu. Comme parties prenantes du processus d'acquisitions écoresponsables, ils étaient informés de la politique d'acquisitions écoresponsables de même que des nouvelles conditions et des impacts que cette politique aurait dans les prochains appels d'offres.

Il est intéressant de mentionner que, à la suite de ces démarches de sensibilisation, des critères écoresponsables étaient déjà intégrés aux offres de service subséquentes de la plupart des fournisseurs du gouvernement du Québec.

Des présentations aux Journées sur les acquisitions

Ateliers d'information et de sensibilisation en 2005 et 2006 sur le concept de développement durable et les acquisitions écoresponsables.

Public cible : acheteurs du secteur public.

Objectif : informer sur les principes du développement durable, expliquer les actions entreprises par la DGACQ et l'importance de l'intégration de pratiques d'acquisitions écoresponsables dans leur milieu.

Présentations à des partenaires externes

La DGACQ est aussi présente sur d'autres tribunes et à d'autres événements pour diffuser le message de l'importance des acquisitions écoresponsables. Depuis 2005, elle a incité d'autres intervenants publics et privés à emboîter le pas du développement durable : Forum des sous-ministres du gouvernement, Forum des gestionnaires des technologies de l'information, Réseau Environnement, Corporation québécoise des approvisionneurs, Conseil canadien des marchés publics, Mouvement Desjardins et Centre international de solidarité ouvrière.

ÉCHOS POSITIFS

En septembre 2005, après dix-huit mois d'activités de communication et de sensibilisation, un vent de changement s'est mis à souffler à la DGACQ. Les premières actions volontaires des conseillers en approvisionnement sont apparues, les demandes de recherche de renseignements spécifiques ont augmenté, le niveau d'intérêt du personnel s'est accru. De plus, le club social de la DGACQ fournit maintenant le service de café au personnel en limitant au maximum la production de déchets et en éliminant complètement l'utilisation de contenants en styromousse.

Dans la foulée de l'adoption de la Loi sur le développement durable, la DGACQ a reçu le mandat, en avril 2006, d'élargir sa démarche de développement durable à l'ensemble des opérations du Centre des services partagés du Québec. Avec un effectif de 1300 personnes, le défi est de taille.

LES RÈGLES DE CONDUITES

Cette démarche a été entreprise depuis. Elle s'appuiera pour l'essentiel sur les mêmes règles qui ont contribué au succès du premier plan d'action de la DGACQ axé sur les valeurs du développement durable, dont voici les éléments clés⁶.

Leadership et gouvernance

Comme dans le plan stratégique, la direction à suivre a été établie par les autorités. L'engagement de la direction était sans équivoque.

Un plan d'action simple et crédible

Le premier plan d'action de la DGACQ comptait seulement cinq actions et ciblait des actions simples, réalistes et réalisables.

Un plan de communication efficace

En soutien au plan d'action, le plan de communication a permis d'intervenir en fonction des groupes cibles et à déterminer des choix axés sur des activités à haut rendement de communication tout en étant simples et réalistes.

6. Voir O. Dubigeon (2002). *Mettre en pratique le développement durable*, Paris, Village mondial, p. 95.

Transparence et crédibilité

En misant sur l'intégration de toutes les parties prenantes dans la démarche, il a été possible d'amorcer un dialogue constructif avec elles. Par la sensibilisation, l'éducation et le partage des pratiques exemplaires, on peut créer un véritable partenariat, très utile à la démarche, dans la mesure où l'on n'oublie pas de dire ce qu'on fait et en saisissant toutes les occasions de le faire.

La mesure des accomplissements

Il est essentiel de mesurer ses progrès et sa performance régulièrement pour assurer une amélioration continue de la démarche.

L'audace et l'innovation

Il faut être attentif à ce qui se passe autour de soi, ouvrir les yeux et les oreilles.

L'éventail des possibilités peut être considérablement élargi avec de la volonté, de l'imagination et des ressources. Être à l'affût des activités de communication de l'organisation, consulter l'Internet et les partenaires externes engagés dans une même démarche, etc., favorise l'éclosion d'idées pouvant apporter une aide précieuse à la progression des actions.

En somme, entreprendre une démarche de développement durable suppose des changements de perception, de valeurs et de comportements. Pour y arriver, une prise de conscience tant individuelle que collective est nécessaire à tous les échelons de l'organisation avec une invitation à l'ouverture, au dialogue et aux communications.

Mais souvenons-nous avant tout que « la porte du changement s'ouvre de l'intérieur » (Dubigeon, 2002).

10

***LES STRATÉGIES FÉDÉRALES
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
Dix ans d'engagement,
de mise en œuvre
et de sensibilisation***

Thérèse Drapeau
Groupe interministériel fédéral
sur le développement durable

L'expérience d'une décennie d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies de développement durable triennales des agences et ministères fédéraux permet de recenser plusieurs réalisations concrètes et de faire certains constats quant aux enjeux reliés à la sensibilisation et à la communication de ce concept encore mal défini et difficile à vulgariser.

CONTEXTE ET HISTORIQUE

Depuis 1997, la Loi sur le vérificateur général du Canada exige que les ministres déposent au Parlement des stratégies triennales de développement durable. Cette exigence s'applique maintenant à 32 agences et ministères fédéraux. La quatrième génération de stratégies de développement durable couvre la période 2007-2009. Dès 1997, le Conseil fédéral du Québec, un organisme regroupant les plus hauts gestionnaires des organismes fédéraux présents au Québec, met sur pied le Groupe interministériel fédéral sur le développement durable (GIFDD) dont la mission est de faire partager une vision commune et à long terme du développement durable et de promouvoir une action concertée des organismes fédéraux présents au Québec. Au fur et à mesure de l'évolution des stratégies et des préoccupations liées aux trois volets du développement durable, le GIFDD a créé des tables sectorielles thématiques pour faciliter la mise en œuvre de mesures concrètes ou favoriser la réflexion interministérielle sur des enjeux d'intérêt commun. Le GIFDD compte actuellement quatre tables sectorielles : développement durable des collectivités, écologisation, évaluation environnementale et industrie de l'environnement.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ACTION

Au fil des années, les membres du GIFDD ont accompli plusieurs réalisations dans divers domaines. Ainsi, le GIFDD a facilité le transfert d'expertise relative aux pratiques d'écologisation des opérations gouvernementales et à celles des donneurs d'ordres pour favoriser des achats ou des contrats de service respectant les principes reconnus du développement durable.

En matière de transport durable, plusieurs initiatives visant à sensibiliser et encourager l'adoption de nouveaux comportements ont été mises en place. Parmi celles-ci, signalons le programme « De la maison au boulot autrement » conçu pour aider les employés à se déplacer autrement qu'en utilisant l'automobile, des vélos libre-service mis à

la disposition des employés et des incitatifs favorisant l'utilisation du transport en commun. On a aussi fait des démarches pour l'installation d'un abribus près du bureau régional d'Environnement Canada à Dorval pour les utilisateurs du transport en commun et, pour favoriser le covoiturage, certains organismes ont attribué des places de stationnement privilégiées et offert des bons de retour garanti aux covoitureurs. De plus, un sondage mené à l'hiver 2007, dans le cadre du programme allégo¹, auprès des 6 000 employés fédéraux travaillant au centre-ville de Montréal permettra de mettre en œuvre dès l'été 2007 un plan d'action ciblé pour le transport durable. Divers outils sont également disponibles sur les sites Intranet de certaines agences et ministères. Toutes ces initiatives ont entraîné une plus grande adhésion aux objectifs de développement durable de la part des employés.

D'autres mesures ont permis d'expérimenter et d'intégrer des véhicules électriques et alternatifs dans les flottes ministérielles, d'adhérer au service Communauto, un service de partage de véhicules, pour réduire la taille des flottes automobiles et d'implanter des mesures de réduction des gaz à effet de serre (GES) dans les transports d'affaires. Une meilleure gestion des déplacements et une réduction des coûts de déplacement et des gaz à effet de serre ont été notées à la suite de la mise en place de ces mesures.

Par ailleurs, après avoir poussé une réflexion commune sur un cadre d'intervention fédérale pour le développement durable des collectivités², le GIFDD a développé un outil d'évaluation de projets pour le développement durable des collectivités³ et un guide d'utilisation avec la collaboration de la Chaire en Éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Cet outil peut être adapté aux besoins de chargés de projets, de planificateurs de programmes ainsi que des collectivités. Il est maintenant largement diffusé au sein des organismes fédéraux et de leurs partenaires. Il comprend entre autres un tableau qui recense divers indicateurs permettant de se fixer des objectifs et d'en évaluer l'atteinte pour chacun des volets, social, économique et environnemental, du développement durable.

-
1. Voir le site <www.allego.amt.qc.ca/> pour plus d'information sur cette initiative de l'Agence métropolitaine de transport.
 2. Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (2005). *Le développement durable des collectivités : instaurer une meilleure qualité de vie pour les citoyens*, Environnement Canada, En154-31-3-2005F.
 3. Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (2005). *L'outil d'analyse de projet pour le développement durable des collectivités*, Environnement Canada, En154-31-1-2005F.

Indicateurs reliés au développement durable des collectivités

Aspects environnementaux	Aspects économiques	Aspects sociaux et santé humaine
Qualité de l'air • Niveaux ambiants supérieurs aux normes de polluants atmosphériques Changements climatiques • Émissions de GES par 1000 habitants Énergie • Consommation de combustibles fossiles par tranche de 1000 habitants • Consommation globale d'énergie par 1000 habitants ou par communauté • Pourcentage des résidences chauffées à l'aide d'un poêle à bois efficace et non polluant Eau • Concentrations de certaines substances polluantes dans l'eau • Fréquence ou nombre de jours par an où un avis de faire bouillir l'eau potable est en vigueur • Pourcentage de la population dont les eaux usées sont traitées	Emploi • Taux de chômage ou taux d'emploi • Taux de syndicalisation des travailleurs du secteur privé • Concentration des emplois manufacturiers (taille des industries) Revenu • Revenu moyen • Nombre ou pourcentage de prestataires de la sécurité du revenu • Nombre ou pourcentage de ménages sous le seuil de faible revenu • Niveau de revenu des familles par rapport au coût de la vie • Pourcentage des familles dépensant plus de 30% de leur revenu pour le logement • Rapport économie/dette des familles Commerce/entreprise • Nombre de faillites et de nouvelles entreprises par 1000 habitants	Sécurité • Nombre de crimes contre la personne par 1000 habitants • Taux d'accidents • Nombre de demandes d'intervention d'urgence Éducation • Niveau de scolarité moyen • Taux d'alphabétisation • Taux de réussite au secondaire Gouvernance • Taux de participation aux élections municipales, provinciales, nationales • Nombre d'heures de bénévolat • Pourcentage de femmes élues à des conseils municipaux Santé et services sociaux • Espérance de vie en bonne santé • Admissions à l'hôpital dues à une mauvaise qualité de l'air • Nombre de bébés de faible poids

• Consommation d'eau par habitant (compteur résidentiel par logement, total de la municipalité) • Efficacité du processus d'épuration et des installations de traitement Habitat • Superficie des habitats protégés • Pourcentage des rives demeurrées naturelles ou naturalisées • Possibilités forestières et attributions annuelles de bois • Superficie d'espaces verts par habitant Sites contaminés • Nombre et superficie des sites contaminés et restaurés ainsi que rapport entre les deux Déchets solides • Masse de matières résiduelles enfouies par habitant • Volume ou masse de matières recyclées par habitant	• Capacité d'innovation des entreprises • Variation du type d'entreprise • Secteurs de la production (pourcentage primaire, secondaire, tertiaire) • Proportion des achats effectués par la population dans sa municipalité de résidence Secteur public • Investissement public en immobilisations • Niveau de la dette publique Divers • Taux de dépendance • Superficie du territoire en rues, routes et ruelles par 1000 habitants • Longueur des conduites d'égout et d'aqueduc par 1000 habitants	• Taux de suicide • Proportion de la population physiquement active • Proportion de la population ayant un faible indice de détresse psychologique • Fréquentation des bibliothèques publiques • Nombre ou pourcentage de familles monoparentales • Nombre d'enfants placés sous la tutelle de l'État • Nombre de sans-abri Logement • Disponibilité des divers types de logements • Nombre de familles vivant dans un logement ayant besoin de réparations majeures ou dont la superficie est insuffisante pour le nombre de personnes y vivant
--	--	--

Source: Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (2005). *Le développement durable des collectivités : instaurer une meilleure qualité de vie pour les citoyens*, Environnement Canada, En154-31-3-2005F, p. 29.

Enfin, en matière d'évaluation environnementale stratégique, les agences et ministères se donnent des outils pour améliorer le suivi des recommandations sur le terrain tandis que d'autres experts appuient les démarches nationales et internationales pour intégrer l'analyse du cycle de vie⁴ dans l'évaluation de programmes et de politiques. De plus, outre les interventions menées auprès de leurs propres publics, les agences et ministères appuient les efforts vers le développement durable d'autres groupes de la société. L'engagement actif d'une douzaine d'agences et de ministères comme partenaires de la Ville de Montréal, dès la phase de démarrage du Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise en 2005, en est un exemple concret.

COMMUNICATIONS ET RÉSEAUX

La nature des stratégies de développement durable des agences et ministères fait que les communications sont davantage effectuées à l'intérieur de l'appareil gouvernemental qu'à l'extérieur. Cependant celles-ci visent déjà un public cible passablement large compte tenu du nombre d'employés fédéraux⁵. Ainsi, au Québec, le GIFDD et ses tables sectorielles rassemblent près de 150 personnes actives qui constituent autant d'agents multiplicateurs au sein de leurs agences et ministères ainsi que dans leur réseau professionnel élargi ou personnel.

Une revue synthèse des stratégies de développement durable réalisée à l'automne 2005 incluait le volet sensibilisation et communication. On y a constaté que la majorité de ces stratégies comprenaient des plans ministériels de communication interne et de formation des employés, que ce soient des formations générales axées sur le développement durable en général, sur leur propre stratégie de développement durable ou encore sur des aspects particuliers tels que l'analyse du cycle de vie, les systèmes de gestion environnementale, les achats écologiques ou la conformité réglementaire.

4. Cycle de vie: «La pensée cycle de vie correspond à un concept de production et de consommation. Elle vise la prise en compte des relations environnementales, économiques et sociales propres à un produit ou à un service pendant tout son cycle de vie, c'est-à-dire "du berceau au tombeau". Le cycle de vie d'un produit inclut l'extraction et la transformation des matières premières, la fabrication, l'emballage et la distribution, l'utilisation et la fin de vie du produit.» Extrait du site <www.polymtl.ca/ciraig/pensee.html>.

5. Il y a environ 30 000 fonctionnaires fédéraux au Québec répartis dans une cinquantaine de ministères, agences et organismes.

Le GIFDD organise également aux deux ans un Atelier fédéral sur le développement durable qui rassemble plus de 200 personnes de la collectivité fédérale et de ses partenaires au Québec. Cet événement, dont les actes sont aussi largement diffusés, constitue une excellente occasion de réseautage et de partage d'expertises et de connaissances.

Si les communications internes constituent la priorité pour le GIFDD, les communications destinées aux différents réseaux externes du GIFDD sont également importantes. Celles-ci consistent principalement en la prestation de cours, formations, conférences à différentes tribunes ainsi qu'en la diffusion de publications et le partage de résultats avec des partenaires et le grand public. Les stratégies de développement durable des agences et ministères sont également disponibles sur Internet⁶ permettant de joindre une large population autrement plus difficile à atteindre. Enfin, les rapports annuels de la Commissaire à l'environnement et au développement durable sont largement diffusés et donnent lieu à des échanges fructueux avec les médias et le public.

CONSTATS GÉNÉRAUX

La revue sommaire des trois premières générations de stratégies de développement durable⁷ réalisée par le GIFDD à l'automne 2005 révèle que, de préoccupations essentiellement environnementales, certaines stratégies plus que d'autres sont passées à l'intégration des questions sociales et économiques, incluant les communications. De plus, la majorité des agences et ministères reconnaissent que la sensibilisation et l'éducation relative au développement durable sont essentielles à sa mise en œuvre. Les efforts investis en ce sens ne sont pas négligeables et rayonnent bien au-delà de la sphère fédérale.

En effet, en tant qu'important employeur, grand propriétaire, locataire, acheteur de biens et services, les agences et ministères ont un pouvoir d'achat qui leur permet de favoriser l'intégration du développement durable chez leurs fournisseurs et de partager leur expertise en ce domaine. La récente création du Bureau de l'écologisation du gouvernement fédéral et l'émission de lignes directrices à l'intention des agences et ministères pour la planification de leur quatrième

6. Voir les suggestions de sites Internet à la fin de cet ouvrage.

7. La première couvrant la période 1997-2000, la deuxième, 2001-2003, la troisième, 2004-2006 et la quatrième, 2007-2009.

stratégie de développement durable est un autre pas dans la bonne direction pour généraliser de bonnes pratiques dans ce domaine et en faire profiter les partenaires de toutes les sphères de la société.

Soulignons également que les efforts déployés en matière de développement durable doivent s'intégrer dans les collectivités où les agences et ministères sont implantés. En effet, ces institutions ne sont pas désincarnées par rapport à leur milieu et constituent parfois des locomotives ou des exemples à suivre pour influencer des comportements écoresponsables. Mentionnons à ce titre les programmes de recyclage et de récupération mis en place par Travaux publics et Services gouvernementaux dans la vaste majorité des immeubles occupés par des organisations fédérales, programmes et expertises qui profitent à l'ensemble de la collectivité. Citons également le programme Ordinateurs pour les écoles ou l'appui aux CEFER⁸ pour le développement de façons innovatrices de recycler les équipements informatiques tout en permettant la réinsertion sociale de jeunes décrocheurs.

NOUVELLE ORIENTATION POUR LA QUATRIÈME GÉNÉRATION

Tenant compte des commentaires de la Commissaire au développement durable et des analyses et réflexions effectuées par diverses organisations fédérales, Environnement Canada a coordonné un processus à l'échelle du gouvernement pour développer des directives simples pour la planification de la quatrième génération (2007-2010) de stratégies de développement durable. Celles-ci visent un processus de coordination et d'imputabilité amélioré grâce à l'établissement de buts clairs et prévoit un rapport synthèse commun sur les activités à l'échelle du gouvernement. On compte ainsi pouvoir faire une meilleure communication des progrès réalisés et des résultats atteints. À moyen terme, le gouvernement fédéral voudrait se doter d'une stratégie nationale à laquelle toutes ses composantes pourraient se rallier, ce qui permettrait une meilleure concertation, une complémentarité des efforts et faciliterait l'établissement d'objectifs communs et l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci.

8. CEFER: Centre de formation en entreprise et récupération; ce sont des organismes destinés à former des jeunes en situation d'échec scolaire et à favoriser leur insertion dans le monde du travail.

Pour leur quatrième génération de stratégies de développement durable, les agences et ministères conviennent de se concentrer sur un nombre moins élevé de questions et sur des enjeux plus stratégiques. Les lignes directrices comprennent six buts dont trois touchent particulièrement l'environnement (eau propre, air pur, réduction des gaz à effet de serre); les trois autres concernent davantage la façon de mettre en œuvre les stratégies (collectivités durables, développement et utilisation durable des ressources naturelles, gouvernance renforcée pour le développement durable).

Notons que l'enjeu de la durabilité environnementale a été retenu en priorité car il s'avère pertinent pour la plupart des mandats des agences et ministères. Il constitue un point de départ pour une coordination améliorée et permet d'obtenir des résultats tangibles qui peuvent être réalisés et rapportés rapidement. Cependant, chaque ministère participe à l'un ou l'autre des volets du développement durable en fonction de ses activités principales. Éventuellement, on compte étendre la portée des buts communs pour mieux refléter les aspects sociaux et économiques dans les prochaines générations de SDD.

ENJEUX DE COMMUNICATION PUBLIQUE

Le principal enjeu de communication du développement durable au pays est de tenter de dépasser le simple aspect environnemental des stratégies et plans d'action. Cela est parfois difficile car leur mise en œuvre ou leur coordination relève souvent de ministères ou d'instances responsables des dossiers environnementaux, tant aux plans fédéral, provincial et municipal que dans le secteur privé.

Il est cependant important de ne pas reléguer l'environnement au second plan sous peine de s'aliéner une grande partie des forces vives qui s'engagent dans le développement durable par ce biais. Par exemple, on a pu constater lors des consultations menées par le gouvernement du Québec en vue de l'adoption de sa Loi sur le développement durable qu'une grande part des intervenants ayant soumis des mémoires étaient issus du milieu de l'environnement ou mettaient d'abord de l'avant des préoccupations et des objectifs environnementaux. Tout en incluant ces préoccupations, le gouvernement du Québec a cependant réussi à bâtir sa loi sur des principes qui couvrent un champ beaucoup plus large et qui permettront de rallier tous les secteurs de la société.

Pour les communicateurs, le principal défi est de concevoir des messages concrets et adaptés aux intérêts de divers publics cibles et à la prise de décision de différents acteurs tels les gestionnaires, politiciens, actionnaires, etc. On constate que le concept du développement durable a généré une nouvelle terminologie qui brouille parfois la communication entre initiés et citoyens. Il existe aussi, comme dans plusieurs domaines scientifiques, sociaux ou économiques, une grande iniquité dans la distribution et la maîtrise de la connaissance. Malgré le fait qu'on puisse partager une vision semblable de l'avenir, il arrive qu'il soit difficile de s'entendre et de se comprendre entre personnes et groupes œuvrant dans des secteurs fort différents mais obligatoirement complémentaires pour la recherche de solutions pour la mise en œuvre du développement durable. Ainsi, accroître la connaissance et la vulgariser au besoin, à l'interne et à l'externe, est nécessaire pour établir un dialogue mature et non simpliste avec les citoyens sur les enjeux du développement durable. Enfin, il importe d'identifier et de faire connaître les retombées et avantages concrets de cette approche pour favoriser des engagements à long terme.

CONCLUSION

Comme en toutes choses, s'il faut croire ardemment en un projet de cette envergure pour le réaliser, il faut accepter que, où que l'on soit, qui que l'on soit, on ne pourra y contribuer que modestement. L'important, c'est de savoir que chaque geste compte et que d'en poser de manière réfléchie, concrète et soutenue est le seul moyen de faire du développement durable un défi partagé et réalisable.

11

COLLECTIVITÉS VIABLES
*Un processus
de communication
et de sensibilisation*

Pascal Laliberté
Vivre en Ville

Depuis les années 1960, la forme urbaine des villes que nous connaissons au Québec comme dans la plupart des sociétés industrialisées a été fortement marquée par l'utilisation de la voiture individuelle comme principal mode de déplacement et comme outil de développement.

Le taux de motorisation dans les centres urbains est toujours en hausse. La croissance des réseaux autoroutiers et la congestion routière entraînent de lourdes conséquences pour la population. Le « tout à l'auto » a aussi son contrepoids sur les transports collectifs et alternatifs et sur l'accessibilité universelle des sites d'emplois, des zones commerciales, industrielles et résidentielles par des modes plus efficaces, plus économiques et plus écologiques.

LE DÉVELOPPEMENT URBAIN ACTUEL : UN CAUCHEMAR

Ce développement irrationnel (*dumb growth*)¹ centré sur la voiture (*car-oriented development*) explique en bonne partie pourquoi les milieux de vie urbanisés sont caractérisés par la pollution atmosphérique, l'étalement urbain, la surconsommation des ressources et l'augmentation des coûts et des pressions sur les finances publiques : tous autant d'impacts négatifs sur les collectivités sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Ce type de développement coûte en effet très cher aux divers gouvernements (tous paliers confondus) et ne correspond pas aux valeurs liées au développement durable.

Pour Vivre en Ville², une des clés du développement durable passe par un changement radical de notre façon de développer nos collectivités, particulièrement en milieu urbanisé. Il défend le concept de collectivité viable qui prend sa source dans la volonté de développer des collectivités sur la base du développement durable :

Le développement durable des milieux urbains, ruraux et villageois repose sur la qualité de vie et de l'environnement et intègre les impératifs de compétitivité, de vitalisation économique et de maximisation des investissements publics et privés. Il découle d'une révision des modalités de développement et d'aménagement de nos collectivités³.

1. À ce sujet, voir l'introduction du chapitre 8 de la *Trousse d'actions. Vers des collectivités viables*.

2. <www.vivreenville.org>.

3. <www.collectivitesviables.com/concept.html>.

Critères de viabilité

Veiller au caractère viable et à l'amélioration des milieux de vie conduit à un aménagement du territoire qui repose sur :

- le maintien d'une équité sociale et l'implication de la population ;
- la mixité et la proximité des services, des activités ;
- le recours à des modes de transport viables ;
- la diversification et l'accessibilité à un habitat de qualité ;
- la réduction des stress en milieu urbain ;
- l'amélioration de la sécurité et de la qualité des espaces publics et verts ;
- la préservation et la valorisation du patrimoine culturel et naturel ;
- la conservation des ressources (eau, air, sol, sources d'énergies) ;
- l'optimisation des investissements publics et une fiscalité incitative ;
- une gestion sensée du territoire pour un développement cohérent et évolutif.

Source : <www.collectivitesviables.com/concept_viable.html>.

Comme organisme de sensibilisation et de pression⁴, les interventions de Vivre en Ville ont pour but de :

- favoriser la planification intégrée à long terme du territoire ;
- promouvoir des modèles d'habitation sains et viables ;
- proposer des moyens d'actions concrets en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- garantir l'accessibilité au logement et la mixité des fonctions et des personnes ;
- promouvoir l'efficacité énergétique (habitation, transport, aménagement du territoire) ;
- permettre le développement et la consolidation de modes de transport alternatifs à l'automobile ;

4. Vivre en Ville est un ONG (organisme non gouvernemental) à but non lucratif (ONBL).

- protéger et revitaliser le patrimoine bâti et naturel, héritage transmissible aux générations futures ;
- accroître la présence des arbres et des espaces verts en milieu urbain ;
- favoriser la réappropriation et l'utilisation des espaces résiduels (terrains vacants, toits, ruelles, etc.) ;
- protéger le milieu rural, les terres agricoles, les ressources forestières et les milieux naturels du développement tentaculaire des agglomérations ;
- rechercher et développer sur des sujets relatifs à sa mission (aménagement du territoire, transport, modèles d'habitation, efficacité énergétique, fiscalité) ;
- développer des outils et projets pour sensibiliser, éduquer et faire participer l'ensemble de la population à la mise en œuvre des collectivités viables.

Un tel programme ne peut certes pas se réaliser sur une courte période. Pour Vivre en Ville, tout processus de développement durable est une démarche à long terme, qui implique une vision et des changements sur une cinquantaine d'années, ce qui n'est pas simple quand vient le temps de donner des exemples concrets. On constate de façon très régulière en effet que le concept de développement durable est utilisé à différentes sauces. Et même si l'idée a gagné énormément en popularité au cours des dernières années, la majorité de la population, même vingt ans après sa création, n'est pas encore familière avec ce concept.

DÉVELOPPEMENT DURABLE, COLLECTIVITÉ VIABLE ET COMMUNICATION

Nos activités de communication et de sensibilisation nous amènent donc souvent à défendre le concept de développement durable, afin que son sens ne soit pas altéré. Régulièrement, nous devons expliquer pourquoi un projet est « durable » et qu'un autre ne l'est pas (ou en est relativement éloigné...).

Le développement durable est la recherche d'un développement optimal à long terme et non d'un compromis à court terme, entre économie, environnement et société. Le développement durable est un idéal vers lequel il faut tendre. Car une fois que les cibles fixées sont atteintes, il reste encore du travail à faire pour optimiser et

« durabiliser » davantage nos actions. Le développement durable est en quelque sorte un processus d'amélioration continue. Pour cela, il faut avoir la capacité de se projeter dans le temps, d'avoir une vision et des objectifs à long terme qui tiennent compte de nos ressources limitées et des choix optimaux dans toutes les facettes de la vie humaine.

PUBLICS ET OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Plusieurs des interventions de Vivre en Ville consistent à changer les perceptions, les valeurs et les comportements de différents groupes de la société : milieu municipal, employeurs, promoteurs immobiliers, décideurs, groupes de citoyens, ménages et familles, usagers de véhicules automobiles individuels, population, bref, de l'ensemble des intervenants et parties prenantes qui composent notre société. Comme les « auditoires » sont nombreux et que chacun a un profil et des besoins différents, les objectifs de communication sont modulés en conséquence, même si les principaux objectifs demeurent d'informer, de sensibiliser et, surtout, de convaincre. Il faut donc adapter les messages aux différentes clientèles que nous ciblons à travers nos projets.

Si plusieurs stratégies de communication et de sensibilisation sont mises à profit pour les divers projets mis sur pied, la plus intéressante est sans doute celle du marketing social, qui vise à susciter le progrès social de façon planifiée et structurée par de l'information sur les bons gestes à poser et les gains qui leur sont liés.

Les personnes qui préparent et mettent en œuvre des programmes de promotion du développement durable font de plus en plus appel au marketing social communautaire. Ce type de marketing met l'accent sur le contact personnel direct avec les membres de la collectivité et sur l'élimination des obstacles (c.-à-d. les « barrières » qui empêchent les mesures et les comportements plus viables à long terme). [...] Si les obstacles sont cernés et que des programmes visant à les éliminer sont mis en place, il en résulte fréquemment que les citoyens et les organismes adoptent des activités plus viables, lesquelles sont une des assises des collectivités plus saines et plus durables⁵.

Les thèmes les plus utilisés sont l'économie, la santé publique et la qualité de vie dans une perspective de protection de l'environnement. L'économie et la santé publique, comme l'obésité chez les

5. Office de l'efficacité énergétique (OEE) : <<http://oeenrcan.gc.ca/communautes-gouvernement/transports/municipal-communautes/pouvez-faire/marketing-social.cfm?attr=8>>.

jeunes causée par l'inactivité, sont des axes très porteurs. La majorité de la population est très sensible aux arguments démontrant des possibilités d'économie ou les effets bénéfiques sur la santé, associés à de nouveaux comportements.

Il va sans dire que des actions plus « lourdes » (le prolongement d'une ligne de métro par exemple) prennent plus de temps à mettre en place.

LES MOYENS D'INTERVENTION

Malgré des ressources financières modestes, de nombreux moyens permettent ainsi de participer à l'émergence d'une vision nouvelle centrée sur le concept de collectivités viables : conférences, expositions, formations, lettres d'opinion, publicités, livres, bulletins, outils éducatifs, commissions et audiences publiques. Tous les outils et événements pertinents sont exploités afin de démontrer les avantages aux plans économique, social et environnemental des solutions proposées, tout en mettant en place les conditions permettant de poser des gestes concrets visant des pratiques viables. Très pragmatique, cette approche est basée sur des moyens simples mais efficaces et le contact personnel avec les différents groupes de la collectivité.

Un outil, près de 200 exemples

Mais comment tendre vers des collectivités viables ? Et comment, autrement que par des exemples concrets, peut-on développer une connaissance approfondie des valeurs essentielles associées au concept de collectivités viables ? Voilà à quoi s'intéresse la *Trousse d'actions Vers des collectivités viables*®, produite et diffusée depuis 2004. Près de 200 initiatives et expériences d'ici et d'ailleurs dans le monde y présentent, à travers un guide exhaustif, un cédérom et des vidéos documentaires, des applications du concept de collectivités viables dans le développement des régions, des agglomérations, des municipalités, des quartiers et d'autres milieux de vie. Comme le souligne le guide principal :

Les collectivités viables ne sont plus uniquement associées à des impératifs de qualité de vie aux plans social et environnemental. Dans un contexte de plus en plus global et concurrentiel, il s'agit désormais d'un facteur d'attrait, de compétitivité, de vitalité économique et de maximisation des investissements publics et privés⁶.

6. Vers des collectivités viables : *Guide 1 – De la théorie à l'action*, <www.vivreenville.org/pdf/trousse_promo.pdf>, p. 14.

Des thèmes variés comme la planification spatiale et l'aménagement urbain, les transports et la mobilité, l'équité sociale et la démocratie locale, la protection de l'environnement et la préservation des ressources, le développement des collectivités rurales, le rôle des gouvernements centraux, explorent les différentes facettes du concept de collectivités viables.

Mais répondre à autant de perspectives exige temps et recherche en communications. La *Trousse* est en effet le fruit de plus de quatre années de recherches et de plusieurs missions à l'étranger.

D'abord réalisée comme outil de sensibilisation et d'information, cette trousse peut inspirer et guider les actions des élus, des administrateurs locaux, des décideurs des divers paliers de gouvernement, celles des professionnels des domaines privé et public, des promoteurs et constructeurs immobiliers, des chercheurs et professeurs, des groupes d'intérêt, des associations de citoyens et toute personne intéressée et préoccupée par la qualité de son milieu de vie. Comme le suggère le guide, chacun peut «devenir acteur de changement dans son milieu, son organisation». Mais de la sensibilisation à l'action, d'autres étapes de communications sont nécessaires. Ainsi pour favoriser l'appropriation du contenu et de nouveaux comportements, Vivre en Ville a élaboré un plan de formation à l'intention des diverses clientèles cibles de la *Trousse d'actions*.

Trousse d'actions ***Vers des collectivités viables©***



Maison-boulot : transports viables

Mobili.T, le Centre de gestion des déplacements du Québec métropolitain, est une autre initiative très intéressante mise en œuvre par Vivre en Ville, en partenariat avec plusieurs organismes régionaux liés à la question du transport.

Des messages simples

Se déplacer autrement, c'est payant !

L'utilisation des modes de déplacement viables (transport collectif, marche, vélo, covoiturage, autopartage) présente des avantages pour la collectivité, mais aussi pour les employeurs et les employés. La combinaison de ces différents modes peut constituer une alternative efficace à l'automobile.

Des bénéfices pour l'employeur

- augmentation de l'accessibilité du ou des sites d'emplois ;
- augmentation du bassin de recrutement de la main-d'œuvre ;
- diminution du roulement du personnel ;
- diminution du taux d'absentéisme ;
- augmentation de la productivité des employés ;
- baisse des dépenses de stationnement ;
- plus-value de l'image de l'entreprise.

Des bénéfices pour l'employé

- économie d'argent et de temps ;
- prolongation de la vie utile de la voiture ou vente de la deuxième voiture ;
- meilleure santé, baisse de fatigue et de stress ;
- sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise.

Source : <www.mobili-t.com/mobi.html>.

Mobili.T⁷ favorise le développement de solutions novatrices en transports viables en proposant différents services en matière de transport et d'aménagement durable. Il offre notamment son expertise en

7. <www.mobili-t.com>.

matière de transport et d'aménagement durable en aidant les employeurs à améliorer la mobilité de leurs employés et l'accessibilité à leurs sites, dans un souci de développement durable.

La communication et l'information des employés font partie intégrante de tout plan de déplacements mis en branle par les employeurs. Essentielles au succès du plan, elles doivent permettre une première sensibilisation du personnel et des visiteurs aux modes alternatifs à l'auto-solo pour leurs déplacements.

Plusieurs projets en gestion des déplacements sont maintenant chapeautés par Mobili.T :

- Vélo-Ville : programme de vélos en libre-service offerts aux employeurs et institutions scolaires ;
- le vélo, ça me travaille ! : service-conseil pour l'installation de commodités pour les cyclistes ;
- AlterÉco : système de covoiturage à l'Université Laval.



Vélos en libre-service au Réseau de transport de la Capitale (Photo : Vivre en Ville).

Des bâtiments verts

Comment les citoyens peuvent-ils contribuer à l'augmentation des espaces verts dans leur milieu ? Divers projets ont été conçus en ce sens. Parmi eux, un programme de végétalisation des bâtiments permet d'informer et de sensibiliser les municipalités, les commerces, les industries et les citoyens aux multiples avantages de l'installation de toitures et de murs végétaux sur les bâtiments unifamiliaux ou collectifs. Soulignons à ce propos, qu'un projet de Vivre en Ville mis en œuvre après plusieurs mois de collecte d'informations et de visites de diverses initiatives en Europe, aux États-Unis et au Canada, a permis de mesurer la viabilité et les avantages des toits et des murs végétaux dans un contexte climatique nordique. Ce projet a remporté le Phénix de l'environnement du Québec en 2006, dans la catégorie Recherche et développement.



La toiture ultralégère du Centre culture et environnement Frédéric-Back, à Québec (Photo : Vivre en Ville).

CONCLUSION

Le développement durable est un concept théorique dont la mise en pratique peut être relativement laborieuse, notamment parce qu'il comprend un nombre important de principes et de critères à respecter. Aussi, pour véritablement soutenir une telle démarche, toute communication doit reposer sur une compréhension adéquate des valeurs du développement durable et surtout accorder une place importante à la participation des groupes concernés.

En matière de communication, il faut savoir établir des objectifs réalistes, bien connaître son public cible et les obstacles à surmonter. Et lorsque les objectifs visent des changements de comportements, la persévérance et l'optimisme sont des attitudes à cultiver. Et cela porte des fruits, puisque de nombreux changements sont maintenant observés en milieu urbanisé en termes de pratiques durables tant au Québec qu'ailleurs dans le monde. Des changements qui se sont étalés sur de nombreuses années certes, mais qui démontrent une appropriation plus large du concept par les divers acteurs sociaux. La durabilité est un processus au long cours, la ténacité y a toute sa place.

12

UNE COMMUNICATION RESPONSABLE POUR UNE RÉPUTATION DURABLE

Rick Petersen
Cabinet de relations publiques NATIONAL

TRANSFORMATION DES ATTENTES

En 1970, l'économiste Milton Friedman a fait cette déclaration proverbiale : « L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits¹. » Ce truisme a longtemps été admis dans le milieu des affaires, et son origine remonte au moins au début de la révolution industrielle.

Jusque-là, les attentes des entreprises étaient aussi restreintes que le nombre et le type de personnes qui en étaient parties prenantes. On adoptait également une définition restrictive de la « responsabilité ». Il était généralement plus important d'obtenir de bons résultats financiers que de savoir comment on les avait atteints. La santé et la sécurité au travail étaient une science inexacte. Il était plus courant de déverser des déchets que d'en faire le traitement. Investir dans la collectivité se résumait à fournir des uniformes de balle-molle. Il va sans dire que personne ne parlait de la responsabilité à l'égard des générations futures. Et les actionnaires régnaient en maîtres.

Une série d'événements ont changé la donne. Pensons à la période de Noël de l'année 1968, où la photo du « lever de lune sur la Terre » a été l'élément déclencheur du mouvement écologiste ; y ont aussi contribué la publication d'ouvrages qui ont fait autorité (comme *Silent Spring*) et celle de rapports, comme le rapport Brundtland. Ajoutons les désastres écologiques (l'accident du pétrolier *Exxon Valdez* et l'explosion à Bhopal), les manquements à l'éthique (l'affaire Enron et le scandale de WorldCom), les violations des droits de la personne (les activités de Shell au Nigeria) et l'accès instantané aux informations grâce à Internet et aux nouvelles en diffusion continue. La conséquence ? Ces questions se trouvent maintenant à l'ordre du jour des conseils d'administration.

Des organisations non gouvernementales (ONG) de tous les secteurs d'activité (environnement, travail, droits de la personne, entre autres) tiennent maintenant le haut du pavé en matière de crédibilité auprès du grand public. Les investisseurs engagés sortent de l'ombre et suivent le courant en devenant membres de réseaux œcuméniques qui gèrent plusieurs milliards d'actifs, comme la coalition américaine Interfaith Centre on Corporate Responsibility, qui

1. La phrase se terminait par une affirmation moins célèbre : « dans la mesure où elle respecte les règles du jeu » ; la question est maintenant de déterminer dans quelle mesure les règles ont changé.

possède un portefeuille de 110 milliards de dollars, ou la coalition canadienne KAIROS. De leur côté, les consommateurs sont de plus en plus portés à faire des achats correspondant à leurs valeurs personnelles.

PERTE DE CONFIANCE

Par ailleurs, la réputation des entreprises est entachée, même chez celles n'ayant rien à se reprocher. En effet, d'après de nombreux sondages récents, la confiance à l'égard des entreprises et des PDG a atteint un creux historique.

Aux yeux de la population, si vous ne faites pas partie de la solution, vous faites partie du problème. Et les invitations à passer à l'action ne cessent de croître. Pour les divers publics de l'entreprise, anciens, actuels et futurs, la façon d'atteindre les résultats financiers est en voie de devenir plus importante que les résultats eux-mêmes. Les entreprises jouent une partie serrée où elles peuvent perdre l'assentiment social face à l'exercice de leurs activités, ce qui les empêche bien souvent d'accéder aux ressources naturelles, humaines et financières dont elles ont besoin.

Pour les entreprises évoluant dans un secteur précis, les défis que représentent l'identification et la compréhension des attentes changeantes, ainsi que le choix des mesures à prendre, s'avèrent variés et souvent particuliers à leur situation. Chaque défi possède un volet opérationnel et communicationnel.

ENJEUX PROPRES AUX SECTEURS D'ACTIVITÉ

Le secteur forestier est aux prises avec les coupes à blanc. Le secteur minier s'intéresse à la gestion des résidus. Le secteur de la technologie de l'information se préoccupe de l'accès à la technologie. L'industrie des télécommunications se soucie des champs électromagnétiques. Le secteur pharmaceutique jongle avec la commercialisation éthique. Le secteur de l'agriculture fait face à la perte de la couche arable. L'industrie chimique lutte contre la toxicité. Le domaine des loteries et du jeu s'occupe du jeu compulsif. Et ainsi de suite.

CRISES COMMUNES

En outre, la durabilité socioéconomique sur les plans global et local est menacée par des problèmes communs à l'échelle mondiale, notamment les changements climatiques, les écarts de revenu grandissants (porteurs d'instabilité politique) et l'atteinte d'un niveau de production maximale pour la majorité des ressources naturelles. Comme ces enjeux touchent l'ensemble de l'économie, ils auront une incidence sur des organisations de toutes sortes dans toutes les régions du globe.

Chaque organisation tente de naviguer dans les eaux changeantes de la définition de sa responsabilité à l'égard de la société et des gens sur lesquels sa responsabilité pourrait avoir une incidence. Chacune tente de définir ce qu'est une conduite acceptable et de trouver des façons de devenir plus transparente et plus responsable. Et, dans le processus, il arrive souvent qu'elle résiste au changement pour des raisons pouvant naître de la rectitude juridique aussi bien que de l'orgueil pur.

OBLIGATION DE FIDUCIAIRE

La plupart de ces changements sont attribuables à la gestion des risques. Par ailleurs, une transformation s'effectue du côté de la définition de l'obligation de fiduciaire pour les gestionnaires et les conseils d'administration; elle a trait à l'intégration des facteurs de risque sociaux et environnementaux dans les décisions concernant la répartition des ressources.

Par tradition, de nombreux fiduciaires canadiens ont adopté le point de vue selon lequel la prise en compte des facteurs de risque sociaux et environnementaux dans les décisions concernant la répartition des ressources entre généralement en conflit avec leur obligation fiduciaire. Ils croient plutôt qu'ils ont pour mandat de maximiser les rendements financiers. Ce point de vue pourrait résulter d'une interprétation beaucoup trop stricte de l'obligation fiduciaire – ou du manque de clarté de ses limites statutaires – ainsi que d'un manque de compréhension à l'égard de la grande importance de nombreux enjeux clés, comme la réduction des services écologiques et des ressources naturelles, ainsi que les troubles sociaux, entre autres.

Une étude effectuée récemment par le réputé cabinet d'avocats londonien Freshfields², qui a passé en revue les paramètres juridiques encadrant l'obligation fiduciaire dans neuf administrations internationales (dont les États-Unis et le Canada), a pratiquement réglé la question, du moins dans une perspective juridique. La principale conclusion du rapport, qui a été financé grâce à une initiative du Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP Finance Initiative)³, confirme que le fait de ne pas prendre ces enjeux en considération dans les décisions d'investissement constitue en soi un manquement à l'obligation fiduciaire. Étant donné que ces enjeux peuvent être énormes, il est essentiel que les décideurs en matière d'investissement les prennent en considération, mais il leur revient de décider du degré d'importance qu'ils veulent accorder à chacun.

L'étude du cabinet Freshfields a relevé un autre point essentiel : toutes choses étant égales, une solution financièrement neutre sur les plans environnemental et social pourra être privilégiée. Cette découverte est peut-être un pont important entre une décision d'investissement fondée sur LA valeur ou LES valeurs.

RÉPONSES DES ORGANISATIONS

Les attentes en matière de responsabilité, de reddition de comptes, de transparence et de durabilité à long terme se transforment. Certaines évoluent en raison des perceptions à l'égard de la confiance, et d'autres, en fonction de facteurs fondamentaux et bien réels. Les organisations prennent des mesures de toutes sortes en réaction à ces perceptions et réalités. Certaines aiment prendre les devants et se préparer à l'avenir ; elles prévoient les changements et créent ou adoptent de nouvelles méthodes rapidement. D'autres entrent en action lorsqu'elles encaissent un choc (pensez au destin d'une grenouille qui flotte dans de l'eau de plus en plus chaude par rapport à celui d'une grenouille qui est jetée dans de l'eau bouillante : la première meurt à petit feu, tandis que l'autre saute pour sauver sa peau !). Cependant, la plupart des organisations suivent un autre processus, que nous appellerons les « sept phases du deuil ».

-
2. Freshfields Bruckhaus Deringer (2005). *A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*, United Nations Environment Program Finance Initiative.
 3. United Nations Environment Program Finance Initiative (2005). *Principles of Responsible Investment*, New York, ONU.

Déni • Colère • Culpabilité • Dépression • Pardon
Acceptation • Rétablissement.

La plupart des chefs d'entreprise, après avoir franchi les stades initiaux où ils voudraient que le problème disparaisse pour ensuite se demander : « Pourquoi moi ? », cherchent des solutions durables qui puissent concilier les impératifs économiques avec les facteurs de risque sociaux et environnementaux. Ils tentent de prendre des mesures à court terme qui n'auront pas de conséquences négatives et inattendues à long terme (ou tentent du moins d'envisager ce qu'elles pourraient être au-delà du prochain trimestre). Ils troquent les modèles linéaires pour des boucles infinies. Ils passent de la gestion de crises à la prévention des crises. Ils adoptent des modèles de gestion, des pratiques commerciales et des modes de communication qui répondent aux attentes des parties prenantes. Ils choisissent une approche intégrée qui est axée sur la responsabilité sociale de l'entreprise et la durabilité.

Pour faire face aux défis liés à leur réputation, aux enjeux propres à leur secteur d'activité et aux désagréables forces s'exerçant à l'échelle internationale, les entreprises se tournent de plus en plus vers de nouvelles façons d'exercer leurs activités et de regagner la confiance de leurs publics cibles.

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES PARTIES PRENANTES

On assiste à un puissant mouvement d'engagement sincère à l'égard des parties prenantes, et même des anciens rivaux. À preuve, des ONG sont parfois informées de ce qui se passe dans les usines avant les PDG, ce qui emmène les entreprises à procéder à des recherches et à des consultations auprès des publics cibles bien avant l'approbation des projets. On voit de plus en plus de coalitions de multiples intervenants; les accords avec les Premières nations et les projets conjoints sont maintenant chose courante dans le secteur de l'extraction; des associations regroupant diverses parties prenantes suivent le même mouvement (p. ex., le WBCSD et la CERES⁴).

4. Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et la Coalition pour des économies écologiquement responsables (CERES).

Des entreprises auparavant écartées par des groupes d'investisseurs prônant un comportement éthique et socialement responsable participent aux discussions constructives imposées par les résolutions des actionnaires socialement responsables. De leur côté, des ONG d'envergure internationale, comme Greenpeace et Sierra Club, s'orientent vers des modèles de collaboration basés sur des stratégies qui permettent de se démarquer des comportements corporatifs habituels. Et, grâce à la nouvelle vague de dons stratégiques, plusieurs organisations trouvent des nouveaux moyens d'établir des liens avec la collectivité : la plupart des gens ont entendu parler de Médecins sans frontières, mais il y a aussi les ingénieurs, les MBA, les journalistes, les professeurs, les avocats, les constructeurs (et même les clowns) sans frontières !

CADRES ET NORMES SUR LE PLAN INTERNATIONAL

Un nombre de plus en plus élevé de sociétés cotées en Bourse, de sociétés privées et de sociétés d'État s'engagent à l'égard de normes reconnues et crédibles sur le plan international. Certaines normes sont axées sur un secteur d'activité, comme celles du Forest Stewardship Council, le cadre relatif au jeu responsable de la World Lottery Association (Association mondiale des loteries) et les normes de Responsible Care. D'autres concernent plutôt des enjeux ou des processus, comme les normes définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et AccountAbility. Bien qu'elles diffèrent sur le plan de l'efficacité, de la pertinence et de la crédibilité, elles ont un point en commun : elles assurent la promotion de normes de comportement communes, lesquelles sont mesurées et surveillées et font l'objet de rapports.

OBLIGATION D'INFORMER LE PUBLIC

Une entreprise bâtit sa crédibilité par la transparence. Le fonctionnement efficace des marchés financiers repose sur la communication complète et en temps opportun de l'information importante, surtout celle qui concerne le risque d'investissement. Si les consommateurs et les investisseurs ne peuvent discerner et évaluer les risques non financiers, qui sont souvent porteurs de coûts externes (tout comme les enjeux environnementaux), on se retrouve avec des marchés asymétriques et une perte de confiance. Certaines entreprises ne sont pas récompensées adéquatement pour leur excellente performance

environnementale, alors que des pénalités minimales sont infligées à celles dont les résultats laissent à désirer. Au Canada, les sociétés cotées en Bourse sont depuis longtemps tenues de divulguer l'information importante à leur sujet dans différents canaux de communication, dont un rapport de gestion, une notice annuelle et un prospectus simplifié. Mais les facteurs de risque sociaux et environnementaux n'y sont pas nécessairement traités, à moins qu'ils ne soient supposés influencer sur les résultats financiers.

La principale tendance qui se dessine dans les marchés financiers américains et internationaux consiste à divulguer davantage de renseignements. La loi Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002⁵, vise à raffermir la confiance des investisseurs par des dispositions qui obligent les entreprises à divulguer davantage de renseignements et accroissent la responsabilisation des dirigeants à l'égard des renseignements divulgués sur l'entreprise. Aux États-Unis, les PDG et les directeurs financiers devront signer personnellement les états financiers de leur entreprise. En Grande-Bretagne, tous les régimes de pension doivent divulguer dans quelle mesure les facteurs sociaux, environnementaux et éthiques ont été pris en considération dans la sélection, le maintien et la mise en œuvre des investissements. En France, les entreprises doivent rendre compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs rapports financiers. Et, en Afrique du Sud, les entreprises sont obligées de produire des rapports de durabilité selon les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI).

En juin 2003, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a adopté de nouvelles règles applicables aux rapports financiers et à la vérification des états financiers, lesquelles comportent des exigences relatives à la certification des états financiers par les PDG et les directeurs financiers ainsi que des nouvelles règles sur le rôle des comités de vérification et la responsabilité des vérificateurs. De plus, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont proposé récemment que des changements soient apportés à la divulgation permanente afin que les entreprises fassent rapport sur leurs politiques sociales et environnementales. L'Institut canadien des comptables agréés songe à amplifier le rôle du rapport de gestion afin qu'il fasse ressortir les risques liés aux changements climatiques. Il est même question d'élaborer des principes comptables généralement reconnus propres à la réduction des émissions de carbone.

5. Loi Sarbanes-Oxley (2002). *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*.

La divulgation de renseignements environnementaux et sociaux par les entreprises canadiennes est en hausse. En 2005, 114 sociétés canadiennes ont divulgué de l'information dans un rapport. Parmi elles, 40 ont déclaré produire leurs rapports selon les lignes directrices de la GRI, ce qui représente une augmentation de 10 % entre 2003 et 2005. Cependant, la tendance à la hausse se poursuit, à la faveur d'initiatives comme celle du Carbon Disclosure Project, une coalition d'investisseurs qui évaluent les risques liés au changements climatiques et qui gèrent des actifs totalisant 31 billions de dollars américains.

INNOVATION

Le fait d'être axé sur la technologie peut amener des problèmes. C'est le cas de nombreuses entreprises qui, parce qu'elles croient au credo « faisons-le, car nous le pouvons », engendrent souvent malgré elles des répercussions sociales ou environnementales. En conséquence, on discute constamment des solutions technologiques aux problèmes créés par la technologie elle-même. Par ailleurs, on remarque de plus en plus d'exemples où l'innovation a permis à des entreprises de tous genres de relever leurs plus grands défis non financiers. Soulignons le programme Ecomagination de General Electric, les initiatives de réduction de l'empreinte environnementale (*zero footprint*) de Dow, les voitures recyclables de BMW ainsi qu'une longue liste de nouvelles technologies n'ayant pas d'incidence sur le climat, qui vont du stockage du carbone au système LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

L'innovation, c'est également de nouvelles façons de concevoir, de créer, de gérer les entreprises et de traiter avec les collectivités. Par exemple, les organisations utilisent l'analyse du cycle de vie⁶ pour assurer la durabilité. Des municipalités élaborent des plans de durabilité à long terme à l'aide de modèles comme celui de The Natural Step. En outre, des gouvernements et organismes instaurent de nouvelles politiques dans des domaines comme l'approvisionnement écologique.

6. L'analyse du cycle de vie est une technique permettant d'évaluer les conséquences possibles d'un produit ou d'un service pendant son cycle de vie complet, depuis l'extraction des ressources naturelles jusqu'à l'élimination définitive.

POSITIONNEMENT ÉTHIQUE

Pour suivre l'évolution des goûts des consommateurs, de nombreuses grandes entreprises comptent offrir dans l'avenir davantage de produits dont l'approvisionnement est basé sur la responsabilité et l'éthique. Whole Foods Market, American Apparel et Starbucks sont des marques reconnues qui ont adopté cette approche. Leurs vis-à-vis sur le marché de masse, comme Home Depot et Wal-Mart, avancent aussi résolument dans la même direction. Plus près de nous, des organisations comme Équiterre et ethiquette.ca forment de nouveaux réseaux faisant la promotion de la consommation responsable.

Bien qu'on n'ait pas encore jugé la portée du changement réalisé par BP et la vitesse avec laquelle cette dernière a décidé d'aller « au-delà du pétrole⁷ », quiconque participe à un renouvellement d'image corporative de cette envergure peut confirmer le sérieux de l'engagement; étant donné que la production mondiale de pétrole classique est près d'atteindre son paroxysme, BP veut clairement se présenter la première sur la voie de l'énergie renouvelable.

SURVEILLANCE ET ATTESTATION

Les entreprises qui se sont engagées à prêcher par l'exemple ont compris que, pour établir et maintenir leur crédibilité, elles doivent trouver des moyens de faire valider leurs actions et leurs déclarations par des tiers crédibles, ce qui explique la vague d'examen, de vérifications, d'approbations et d'attestations par des tiers. Certaines organisations normatives (p. ex., la Fair Labor Association) exigent que de tels suivis et vérifications soient effectués, alors que d'autres les favorisent (p. ex., l'Association canadienne des producteurs pétroliers). Grâce aux travaux de vérificateurs comme PricewaterhouseCoopers, Bureau Veritas et Vérité, le grand public a maintenant une certaine assurance que les allégations des entreprises et des organismes sont vraies.

7. D'abord connue sous le nom de British Petroleum, puis de BPAmoco, l'entreprise a été renommée en 2000 pour devenir BP, qui signifie « *beyond petroleum* » (« au-delà du pétrole »).

COMMUNICATION AXÉE SUR LA DURABILITÉ

Toutes les pratiques exemplaires mentionnées précédemment, soit l'engagement à l'égard des parties prenantes, l'intégration de cadres et de normes, l'obligation d'informer le public, la commercialisation, la surveillance, le positionnement et l'innovation, nécessitent de joindre le geste à la parole afin d'obtenir les meilleurs résultats.

La réputation dépend vraiment du rendement de l'entreprise et de la perception qu'on en a. Arthur Andersen avait un rendement excellent depuis des décennies jusqu'à ce que ses parties prenantes commencent à croire, à cause du scandale Enron, qu'elle ne méritait pas leur confiance. De son côté, Enron, qui était perçue comme la meilleure de sa catégorie, a connu une mort rapide quand son rendement réel a été révélé au grand jour.

À vrai dire, pour avoir une réputation sans tache, il faut joindre le geste à la parole. L'engagement passe par le dialogue; les normes doivent être employées à l'interne; la divulgation d'information a trait à une communication transparente des résultats; la commercialisation est synonyme de relations avec la clientèle; la surveillance consiste à faire un examen préalable; et l'innovation se fonde sur l'échange d'idées.

Si le développement durable est désigné comme la nouvelle structure ou « squelette » idéal d'une société traversant une crise mondiale, la communication est le sang qui le nourrit. Nous connaissons l'ampleur des difficultés opérationnelles que les entreprises doivent résoudre lorsqu'elles tentent de comprendre et d'utiliser cette nouvelle approche. Mais, l'élaboration d'une approche intégrée permettant d'établir une communication axée sur la durabilité constitue un défi tout aussi difficile à relever. Il existe différents niveaux de perception des sujets de préoccupation. La compréhension des attentes des parties prenantes varie. Les structures traditionnelles sont solidement établies. Des barrières sont créées par des sentiments d'urgence divergents.

STRATÉGIE INTÉGRÉE

NATIONAL a élaboré une méthode et une trousse d'outils permettant d'identifier, de comprendre et d'intégrer ces forces dans la stratégie opérationnelle et la gestion de la réputation. L'objectif visé consiste à transformer le comportement en matière de gestion des risques afin

qu'il passe d'un mode réactionnel et défensif à un mode proactif, en vue d'obtenir un avantage compétitif stratégique. En voici les principaux éléments :

- comprendre le niveau de connaissances, les attentes, les besoins et les perceptions des parties prenantes ;
- déterminer les meilleures pratiques pertinentes à l'intérieur et à l'extérieur du secteur d'activité ;
- évaluer le rendement de l'entreprise par rapport aux meilleures pratiques qui existent ainsi qu'à celles des organisations similaires ou concurrentes ;
- définir les enjeux, les opportunités et les priorités propres au secteur d'activité et à l'entreprise ainsi que les enjeux communs ;
- élaborer des politiques et des programmes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise qui sont conformes aux normes internationales crédibles ;
- concevoir une stratégie et un plan de communication intégrés qui fassent un lien entre les activités, les marchés et les publics ;
- établir des relations ouvertes et efficaces avec la clientèle, les employés, les investisseurs, les membres de la collectivité, les représentants élus, les organismes de réglementation, les ONG et les médias.

Grâce à cet encadrement, chaque entreprise peut commencer à déterminer ses priorités et, fait important, à les faire correspondre aux ressources disponibles ainsi qu'à sa culture organisationnelle. Bien qu'il soit idéal d'établir un plan général à long terme, on se contente habituellement de demander du soutien pour prendre des mesures à très court terme. À partir de là, les champions de la durabilité et de la responsabilité sociale de l'entreprise (ils se trouvent partout !) peuvent commencer à établir la crédibilité du processus et lui donner un élan.

La plupart des chefs d'entreprise sont maintenant conscients du fait que l'assentiment social au regard de l'exercice des activités, l'accès au capital et aux marchés, le pouvoir d'attirer du personnel et la viabilité à long terme sont tous en jeu. Et bon nombre d'entre eux se rendent compte que l'inaction n'est pas une option.

P A R T I E

III

*REDDITION
DE COMPTES*

13

*L'ESSENTIEL SUR
LA CERTIFICATION
POUR COMMUNIQUER
SA PERFORMANCE*

Jacques Girard
Bureau de la normalisation du Québec

Maintenant qu'une législation porte sur le développement durable au Québec, on peut supposer que dans les années à venir, plusieurs organisations se doteront de politiques de développement durable qui auront en définitive des impacts sur les produits qu'elles fabriquent ou les services qu'elles offrent à la société. Mais les organisations nouvellement intéressées à s'engager dans l'implantation des principes de développement durable sont souvent préoccupées par la multiplication de termes, d'informations et de spécialistes en la matière. Soucieuses face à l'engouement que soulève le développement durable, elles veulent, à juste titre, s'assurer de la valeur de leur démarche.

IMPUTABILITÉ, REDDITION DE COMPTES, RESPONSABILITÉ : UN MOUVEMENT DE FOND

Depuis 1996, de nombreux travaux internationaux ont été menés sur différents sujets liés au développement durable et ont notamment conduit à l'élaboration de plusieurs certifications et normes en cette matière.

À ce propos, il faut signaler les travaux de normalisation internationale réalisés sous l'égide de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) : les séries 14001 sur la gestion environnementale, 14063 sur la communication environnementale, 14064 sur la vérification des projets de réduction de gaz à effet de serre et, plus récemment, 26000 sur la responsabilité sociétale, en font partie. Il faut aussi noter les initiatives lancées sous différentes tutelles comme la Global Reporting Initiative (GRI) sur l'élaboration de rapports sur le développement durable, l'OHSAS 18001 en santé et sécurité au travail en plus des normes d'aménagements forestiers durables comme celles de la Sustainable Forestry Initiative (SFI), de la Forest Stewardship Council (FSC) ou, au Canada, de la Canadian Standard Association (CSA Z809-02) pour ne nommer que celles-là.

À ces initiatives, il est possible d'associer les projets nationaux d'un point de vue normatif comme le référentiel SD 21000 en France sur l'intégration du développement durable dans les entreprises et les initiatives d'un point de vue législatif comme la Loi sur le développement durable du gouvernement du Québec ainsi que l'émergence de stratégies nationales de développement durable dans divers pays.

Cette multiplication d'initiatives provenant de groupes divers aux intérêts apparemment convergents est un indicateur sensible de la tendance internationale de prise en compte du développement durable, de la responsabilité et de la reddition de comptes au plus haut niveau décisionnel.

LA NORMALISATION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

On observe aussi, dans le domaine des affaires et du commerce international, le besoin constant des organisations de se distinguer et de tenir compte d'enjeux et de tendances plus spécifiques à leur réalité pour leur développement d'affaires¹.

PORTÉE GÉOGRAPHIQUE DES LÉGISLATIONS ET COMPLEXITÉ DE LA CONCORDANCE D'INFORMATION

L'insuffisance de la portée géographique des législations et la complexité de la concordance d'information expliquent en partie la rapide montée de la normalisation et de la certification au plan international. Les aspects environnementaux transfrontaliers ainsi que l'augmentation des échanges commerciaux entre les entreprises de différents pays posent des problèmes particuliers, notamment en matière d'équivalence des codes de conduite. La normalisation est l'une des solutions mises de l'avant pour diminuer les impacts et faciliter les transactions.

Les systèmes de régulation reposent encore sur une structure territoriale nationale qui rend la coordination difficile lorsque l'on fait face à des enjeux globaux comme le réchauffement de la planète. Ainsi, alors que l'économie se mondialise et qu'émergent de nouvelles instances visant à réguler le commerce mondial (l'OMC, le G8, le G20, etc.), l'environnement appelle aussi une gouvernance mondiale au sein de laquelle puissent être coordonnés les efforts des différents pays vis-à-vis de l'environnement².

MOUVEMENT DE RESPONSABILITÉ ET DE REDDITION DES COMPTES

On relève notamment une tendance manifeste vers l'imputabilité et la bonne gouvernance des organisations :

-
1. Observations générales à la suite de la participation du BNQ à de nombreuses tables de discussions regroupant des organismes de la francophonie et des organismes internationaux au cours des années.
 2. C. Gendron *et al.* (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 20.

Il existe un mouvement convergent d'entreprises, d'associations industrielles et d'organisations engagées en faveur du développement durable, prêtes à franchir le pas de la responsabilité sociale et de la bonne gouvernance, incluant la reddition de comptes et l'information des parties intéressées³.

Dans le même ordre d'idées, l'Organisation internationale de la normalisation (ISO) a constaté dans plusieurs pays, cultures et organisations, une prédisposition pour la responsabilité sociale et la reddition de comptes :

The need for organizations in both public and private sectors to behave in a socially responsible way is becoming a generalized requirement of society. It is shared by the stakeholder groups that are participating in the working group on social responsibility (WG SR) to develop ISO 26000: industry, government, labour, consumers, nongovernmental organizations and others, in addition to geographical and gender-based balance⁴.

BESOINS DES ORGANISATIONS DE SE DISTINGUER

Pour demeurer concurrentielles, les organisations doivent aussi user de stratégies pour se distinguer et proposer des éléments à valeur ajoutée, afin de consolider et de diversifier une clientèle de plus en plus mobile dans ses choix de consommation. La réputation de l'entreprise est, dans ce sens, primordiale. En effet :

Aux yeux du consommateur et faute de l'information pertinente, la réputation de l'entreprise constitue une sorte de garantie de la qualité des produits ou des services offerts par l'entreprise. Il est donc primordial pour celle-ci de bâtir une bonne réputation, de la préserver et, en particulier, de la renforcer pour mieux faire face à la concurrence⁵.

La certification par une tierce partie indépendante est un gage de conformité à un référentiel reconnu. De plus, en permettant de communiquer de façon simple et non équivoque la performance de l'entreprise sur le marché, elle participe au positionnement concurrentiel et à la bonne réputation des organisations auprès des consommateurs et de la société.

-
3. D. Ferrand (2005). « Du développement dit "durable" et d'écovigilance », dans C. Villeneuve (dir.), *Le développement durable: quels progrès, quels outils, quelle formation?*, Québec, Les publications de l'IEPE, collection « Actes », p. 83-94.
 4. Site de l'Organisation internationale de la normalisation (ISO) sur la responsabilité sociale (ISO 26000), <isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.
 5. N. Nguyen et S. Lakhal (2004). « Le renforcement de la réputation de l'entreprise », *Gestion*, vol. 29, n° 2, p. 10.

La normalisation permet en outre l'application de certains principes importants dans les processus d'affaires. Qu'on pense à la complémentarité, à la comparabilité ou à la crédibilité de la référence, la normalisation en matière de développement durable peut devenir importante et intéressante pour les organisations soucieuses de leur performance d'affaires.

COMPARABILITÉ, ÉVALUATION CONCURRENTIELLE OU ÉTALONNAGE

Le principe de comparabilité ou d'évaluation concurrentielle repose sur l'existence d'une référence commune ou d'un point de référence sur lequel les divers intervenants ont établi un consensus. L'acte de comparaison suppose l'utilisation de critères communs ou du moins similaires pour atteindre une comparaison adéquate.

CRÉDIBILITÉ

Pour que la référence commune soit crédible, il importe de mentionner les concepts d'indépendance, de neutralité et d'autorité de la vérification effectuée. Par conséquent, la réputation d'une certification sur laquelle s'appuie la crédibilité repose sur l'auditabilité de son référentiel ainsi que sur le genre d'audit exigé.

La crédibilité de la certification est en grande partie attribuable à la nature de la vérification. Les systèmes de certifications sont généralement classifiés comme non indépendants (première ou deuxième partie) ou indépendants (tierce partie). Ils sont dits de « première partie » lorsque l'entreprise conduit elle-même une évaluation ou un audit interne du produit ou des pratiques, de « deuxième partie » lorsqu'une association industrielle ou un client conduit l'évaluation et de « tierce partie » lorsque l'évaluation est conduite par une partie indépendante (habituellement un organisme professionnel)⁶.

Lorsqu'elle est validée par un tiers reconnu neutre et indépendant, la certification de produit ou de système de gestion permet de statuer avec le degré d'assurance le plus élevé sur la conformité, la valeur et la fiabilité des mesures de l'entreprise.

6. Bouslah, K., M'Zali, B., M. Kooli et M.-F. Turcotte (2006). « Responsabilité sociale et environnementale, certifications et performance financière », dans *Revue Gestion, Responsabilité sociale de l'entreprise: débats actuels et perspectives*, vol. 31, n° 2, été, p. 125-133.

COMPLÉMENTARITÉ

La complémentarité est entendue ici comme l'expertise d'une organisation qui peut compléter celle d'une entreprise d'un autre secteur ou d'un secteur similaire. Ce principe favorise le partage des pratiques exemplaires à l'intérieur d'une même industrie et entre les différentes industries. Ce principe se base sur la transparence des organisations, le partage des expertises et la collaboration entre les dirigeants. Il s'inscrit à l'opposé du comportement sectoriel⁷.

COMMUNICATION DE LA PERFORMANCE

Qui plus est, tous ces principes permettent de faire de la normalisation en matière de développement durable un canal privilégié de communication.

Qu'on l'appelle reddition des comptes ou communication de la performance, l'élément communicationnel de la certification permet de diffuser la performance d'une entreprise dans un champ d'application donné. Cette performance, validée par un élément de certification hautement crédible (audité par une tierce partie), devient l'élément de distinction ou l'avantage comparatif reconnu d'une organisation par rapport à sa concurrente. On observe par ailleurs que les outils d'évaluation les plus faciles à utiliser sont souvent préférés dans les processus de prise de décision : *«As the literature on cognitive processes in decision making shows, individuals are likely to simplify their evaluative decisions through the use of uncomplicated tools⁸.»*

Ainsi, le sceau, l'appellation ou la certification devient un outil décisionnel simple et rapide autant pour le consommateur que le gestionnaire, en situation d'acquisition d'un bien ou d'un service.

7. C. Brodhag et al. (2004). *Dictionnaire du développement durable*, Québec, Éditions Multimondes.

8. R. Jones et A.J. Murrell (2001). «Signaling Positive Corporate Social Performance», *Business and Society*, vol. 40, p. 59-78.

LA NORMALISATION AU QUÉBEC

Au Québec, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) est l'organisme paragouvernemental reconnu et accrédité par le Conseil canadien des normes (CCN) pour ses activités d'élaboration de normes consensuelles et d'évaluation de la conformité. Si l'on conçoit que l'élaboration de normes consensuelles implique, par définition, une large part de consultation avec de nombreux groupes aux intérêts différents dans une perspective visant le consensus, le rôle du BNQ donne ainsi au volet communicationnel une place très importante dans ses activités.

En outre, ses accréditations de calibre international constituent un gage de conformité avec les règles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et facilitent la reconnaissance des produits de sa clientèle sur les marchés extérieurs.

Une partie de la mission du BNQ vise en effet à établir des partenariats avec des entités de l'Administration publique ainsi qu'avec des entreprises et des organismes privés. En ce sens, le BNQ est une organisation qui est outillée pour formuler, mesurer et vérifier les meilleures pratiques de développement durable au sein de ces organisations. Reconnu et accrédité pour son indépendance et la neutralité dans l'élaboration de normes québécoises, canadiennes et internationales ainsi que dans la certification de conformité, le BNQ peut devenir un support et un soutien intéressant pour la communication de la performance en matière de développement durable.

NORMES CONSENSUELLES

Pour être consensuelle, une norme doit avoir été élaborée avec la participation de représentants de différents groupes d'intérêt. S'appuyant sur la consultation et la communication avec les parties intéressées, le BNQ voit ainsi à réunir un nombre raisonnable de représentants des groupes d'intérêt concernés par le sujet à l'intérieur d'un comité de travail. Selon une perspective communicationnelle, ce sont les trois publics principaux visés :

- les utilisateurs ou consommateurs : ceux qui achètent le produit ou utilisent le service aiment bien avoir un moyen de reconnaître rapidement que ce qu'ils utilisent est conforme à une spécification qu'ils connaissent ;

- les fournisseurs: les entreprises qui fabriquent le produit ou les organisations qui offrent un service souhaitent pouvoir communiquer la conformité de leur produit à la norme;
- les spécialistes en la matière: les organisations spécialisées (laboratoires, organismes gouvernementaux, centres de recherche, etc.) ont un intérêt plus général, qui peut être de nature scientifique, technique, sociale, etc.

Plusieurs principes sous-jacents influencent cette démarche de formation du comité. Il convient de noter certains d'entre eux :

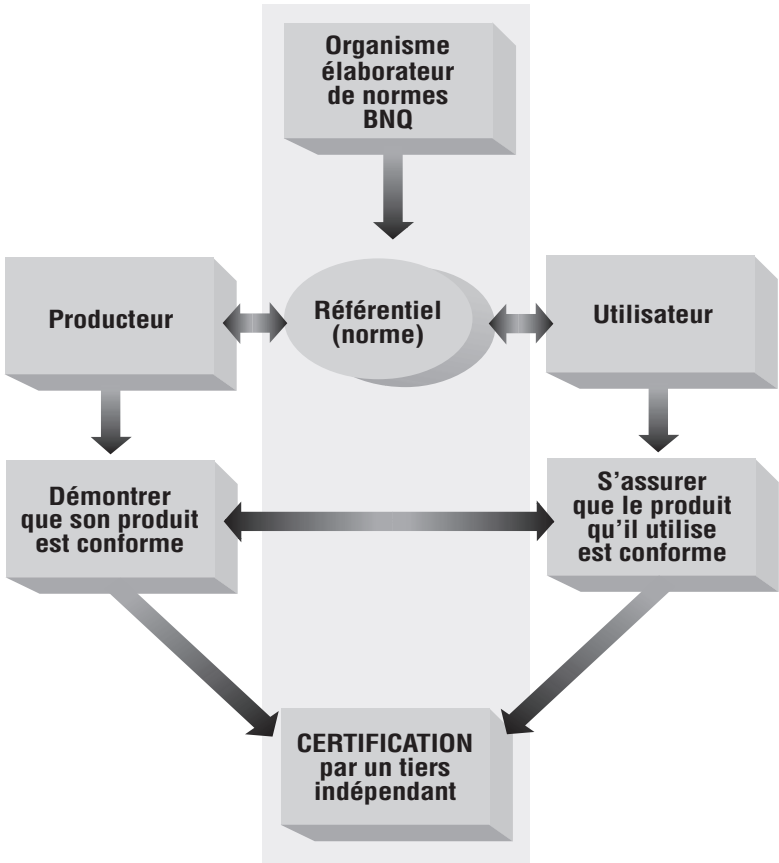
- la représentativité: les intervenants proviennent des différents milieux concernés;
- l'équilibre: aucun groupe ne peut avoir la primauté sur les autres;
- la transparence: tout le processus et le fonctionnement sont clairement établis et accessibles au public;
- l'indépendance: le BNQ n'est lié à aucune des parties présentes dans le comité;
- le consensus: pour obtenir qu'un point soit retenu dans la norme, une proportion de 50 % + 1 au sein de chaque groupe concerné doit être en accord avec la résolution; de plus, toute opposition formelle doit être résolue.

La collaboration avec les intervenants de l'industrie, des milieux sociaux et des experts de différents domaines sont à la base du processus et de l'élaboration de documents de normes consensuelles. Plusieurs de ces documents constituent des éléments de référence essentiels pour le milieu :

- ils incitent les professionnels du secteur à exercer leurs activités en faisant appel à des spécifications clairement définies;
- ils permettent la mise en place de systèmes de vérification de la conformité ayant la crédibilité nécessaire pour faire reconnaître, au moyen d'une marque de conformité, la qualité des produits ou des services d'une entreprise certifiée.

Dans le but de communiquer la conformité du produit ou service, plusieurs référentiels s'accompagnent d'une certification. Si, lors de la vérification, la conformité aux exigences du référentiel est satisfaisante, l'utilisation de la marque de certification permet dans ce cas de démontrer, donc de communiquer, qu'un produit ou un service est conforme aussi bien pour le producteur que pour l'utilisateur. Le tableau qui suit imbrique schématiquement les éléments du processus de certification du BNQ et son influence sur les différents intervenants.

TABLEAU 1
Illustration d'un processus de certification



DES LIENS AVEC DE NOMBREUX ACTEURS SUR DES SUJETS VARIÉS

Le BNQ entretient en outre des liens avec des acteurs aussi variés que les enjeux qu'ils représentent. Ainsi, en plus de son équipe d'auditeurs en certification de systèmes ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14064, le BNQ participe aux travaux du Comité consultatif canadien sur les éventuelles lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale (CAC/SR). Sur le plan international, on note des ententes avec la National Sanitation Foundation (NSF) et le Sustainable Forest Institute (SFI). Il adapte pour le Québec, en partenariat avec son homologue français⁹, le référentiel français SD 21000 visant l'implantation des principes de développement durable dans les organisations. Il a réalisé la norme sur l'utilisation des granulats recyclés de l'industrie de la construction favorisant la valorisation de matériaux jadis voués au rebut. Voici certains autres projets en cours d'élaboration :

- la certification « Entreprise en santé » du Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP²S) visant à inciter les entreprises à intégrer la santé globale de leurs employés dans leurs modes de gestion ;
- la certification des sacs en plastique compostables ;
- la certification d'évènements de développement durable du Réseau québécois des femmes en environnement.

LA COMMUNICATION ESSENTIELLE

L'élément récurrent dans ces travaux tant nationaux qu'internationaux est l'augmentation au fil du temps de la nécessité de la communication pour toutes les organisations. Que ce soit par l'augmentation réelle de la prise en compte des parties intéressées élargies (pas seulement l'employé ou le client) dans des processus de gestion que par l'obligation de communiquer la performance ou l'adhésion à une certification, la communication est en progression et, par le même fait, les métiers de la communication prennent aujourd'hui encore davantage de sens.

9. Association française de la normalisation (AFNOR).

DES BÉNÉFICES POUR LES PARTIES INTÉRESSÉE

Les bénéfices découlant de l'utilisation de certifications ou de normes en développement durable, dont quelques exemples ont été donnés précédemment, sont nombreux. Ils permettent notamment de mieux connaître les parties intéressées (PI) gravitant autour de l'organisation. Ces parties sont dites intéressées par le potentiel d'impacts ou d'aspects que l'organisation peut générer à leur égard ou qu'ils peuvent générer à l'égard de l'organisation, comme le décrit la version Internet de la G3 de la GRI :

Stakeholders are defined as entities or individuals that can reasonably be expected to be significantly affected by the organization's activities, products, and/or services; and whose actions can reasonably be expected to affect the ability of the organization to successfully implement its strategies and achieve its objectives. This includes entities or individuals whose rights under law or international conventions provide them with legitimate claims vis-à-vis the organization¹⁰.

Ce lien privilégié, développé avec les PI, permet d'évaluer avec de nouveaux paramètres le niveau de priorité des éventuelles actions considérées par l'organisation, de concentrer l'intérêt général sur un objectif partagé par l'ensemble des PI, d'augmenter le taux de participation et d'adhésion aux actions entreprises et de favoriser la collecte d'informations mesurables et vérifiables selon des documents reconnus et acceptés par consensus.

CONCLUSION

Dans la foulée de l'augmentation de la consultation et de la communication pour la diffusion de la performance dans un contexte national et international de développement durable, les programmes de certifications audités par une tierce partie neutre et indépendante apparaissent comme une solution volontaire, incitative, crédible, transparente et fiable pour les organisations. Tout en communiquant la performance des entreprises, ils permettent de participer au positionnement concurrentiel et à la bonne réputation des organisations auprès des consommateurs et de la société.

10. Global Reporting Initiative (2006), <www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/DefiningReportContent/#>.

14

ÉTUDE DE CAS
*Premier plan stratégique
de développement durable
de la collectivité montréalaise.
De la concertation à l'action,
un premier bilan*

Danielle Lussier
Ville de Montréal

CONTEXTE¹

Grandes consommatrices de ressources et exerçant de fortes pressions sur les écosystèmes, les villes sont de plus en plus interpellées par les grandes conventions internationales et la société civile quant à l'importance de pratiques respectueuses de l'environnement et visant l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Selon plusieurs spécialistes, l'avenir de la planète passe par celui de la ville : alors qu'en 1950, seul 30 % de la population mondiale vivait dans les villes, on estime que d'ici 2030, cette proportion dépassera la barre des 60 % (Nations Unies, 2003)². Dans ce contexte d'urbanisation toujours croissante, des réponses aux nombreux défis qui se posent aux agglomérations notamment en matière de transport, de logement, d'urbanisme, de développement économique et d'environnement, doivent être mises de l'avant.

Plusieurs villes du monde se sont ainsi engagées, depuis 1992, dans une démarche d'Agenda 21 local. Il s'agit du processus par lequel une ville travaille de concert avec tous les acteurs de la communauté à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action concret qui assure le développement durable de son territoire³.

Dans cet esprit, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), le ministère de l'Environnement (MENV) ainsi que le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) concluaient en 2002, une Entente de communauté sur le développement durable. D'une durée de cinq ans, cette entente encadre les relations entre la CMM et les ministères concernés, détermine des objectifs communs et définit une série d'engagements de la CMM et du gouvernement du Québec.

1. Cette étude de cas a été élaborée à partir d'une communication de Danielle Lussier lors du Colloque Développement durable et communications, le 4 octobre 2006 (UQAM), ainsi que de l'adaptation de divers documents (imprimés ou disponibles sur le site Internet de la Ville de Montréal) produits pour le premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. Réalisée avec la collaboration de Solange Tremblay (UQAM) et de François Miller (Ville de Montréal).
2. Nations Unies, *Perspectives de l'urbanisation mondiale : Révision 2003*.
3. Selon le Conseil international pour les initiatives écologiques locales (ICLEI) (Council on Local Environmental Initiatives), en 2002, 101 villes nord-américaines (dont 14 canadiennes) avaient entrepris une démarche d'Agenda 21 local, comparativement à près de 5300 dans les pays d'Europe.

Portée par un mouvement international de planification du développement durable à l'échelle nationale, régionale et municipale, la Ville de Montréal a initié en avril 2003 un processus visant à faire de Montréal une métropole à l'avant-garde en matière de développement durable.

ENGAGEMENT DES PLUS HAUTES INSTANCES

Lors de la création de la nouvelle Ville de Montréal⁴, l'administration s'est engagée à développer une vision commune de la nouvelle ville avec les forces vives du milieu montréalais. Elle organise le Sommet de Montréal en juin 2002⁵ et, parmi les orientations qui en découlent, on relève la nécessité pour Montréal de se doter d'un plan stratégique en matière de développement durable.

Forte de cette orientation, la Ville souhaite mettre en place les assises allant permettre l'élaboration d'un plan stratégique de développement durable, avec plusieurs organismes ayant à cœur le développement durable. La première étape voit la rédaction de la Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable⁶, élaborée de façon commune par la Ville de Montréal et plus de 70 organismes partenaires.

UN PROCESSUS AXÉ SUR LA CONCERTATION

L'orientation de la Ville est claire : faire de ce premier plan, le plan de la ville mais aussi celui de la collectivité montréalaise. Une approche s'appuyant sur la concertation et l'association avec divers organismes est ainsi mise de l'avant⁷.

4. En vertu de la « loi 170 », la nouvelle Ville de Montréal a été créée en 2002. Elle se composait alors de 27 arrondissements.

5. Le Sommet de Montréal visait à réunir la fonction publique municipale et les représentants de la société civile afin de convenir d'une vision commune du devenir de la nouvelle ville. Il a regroupé plus de 3000 personnes qui ont travaillé ensemble dans le cadre de 27 sommets d'arrondissements et de 14 sommets sectoriels pour déterminer des priorités d'action (Ville de Montréal, <ville.montreal.qc.ca/sommet>).

6. Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable : <www.ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/Declaration_francais.pdf>.

7. Basée sur la collégialité, cette perspective contraste avec la démarche habituelle de consultation publique effectuée après l'élaboration d'un plan par les administrations.

Se fondant sur le principe que chacun a un rôle à jouer dans l'atteinte du développement durable, différents moyens de communication sont déployés afin de s'assurer de la mobilisation de tous les milieux :

- cinq rencontres d'orientation,
- quatre rencontres thématiques,
- deux questionnaires,
- deux événements protocolaires.

LEADERSHIP

La Ville assume le leadership de ce processus, en étroite collaboration avec des ressources prêtées par le Conseil régional de l'environnement de Montréal et la Conférence régionale des élus de Montréal.

UNE COLLECTIVITÉ QUI PASSE À L'ACTION

ENGAGEMENT COLLECTIF

Après l'adoption à l'unanimité de la Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable par le comité exécutif en février 2003, l'ensemble des organismes qui ont participé à sa rédaction s'engagent officiellement le 2 octobre 2003 aux côtés de la Ville de Montréal à élaborer et à mettre en œuvre un plan stratégique de développement durable.

Deux comités sont ainsi créés pour permettre l'encadrement de ces travaux.

- Le comité directeur :
 - Partenaires de la société civile dont l'intérêt pour le développement durable est reconnu.
- le comité des partenaires :
 - organismes représentant les principales sphères de la société civile et reflétant la diversité de la collectivité montréalaise : milieu associatif, milieu de l'éducation, milieu syndical, organismes communautaires, secteur privé, pouvoirs publics, etc. ;
 - représentants des services municipaux et des arrondissements.

MODE DE COMMUNICATION

Les communications sont au cœur de la démarche et sont axées sur la concertation avec toutes les parties prenantes.

- Dialogue continu entre les divers acteurs de la collectivité montréalaise.
- Démarche basée sur l'interaction, la participation, l'appui et la mobilisation autour des objectifs communs.
- Enfin, les citoyens sont invités à agir à la maison et dans leur milieu de travail.

ÉLABORATION DU PLAN

Plus de 70 partenaires participent directement à l'élaboration du Plan – octobre 2003 à avril 2005.

Cette étape se conclut par l'adoption du plan par le comité exécutif de la Ville de Montréal le 20 avril 2005.

TABLEAU 1

Grandes étapes
Mal à octobre 2003 • Mise sur pied du comité des partenaires et du comité Ville-arrondissements • Mise à jour d'un diagnostic environnemental • Signature de la <i>Déclaration de principe de la collectivité montréalaise</i>
Novembre 2003 à janvier 2005 • Définition des principaux enjeux environnementaux à Montréal • Choix des orientations et des objectifs • Proposition des actions à mettre en place et des moyens de réalisation
Février à avril 2005 • Adoption du plan stratégique par le comité exécutif • Engagement de la Ville de Montréal et de ses partenaires • Début de la mise en œuvre des actions de la phase de démarrage

RÉALISATION DU PLAN

Près de 70 partenaires s'engagent avec la Ville de Montréal à :

- réaliser des actions découlant du plan pendant les deux premières années d'implantation (2005-2006);
- rendre compte de leurs réalisations.

PREMIER PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA COLLECTIVITÉ MONTRÉLAISE

LES PRINCIPES DIRECTEURS

Le Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise s'échelonne sur une période de cinq ans, de 2005 à 2009, qui se divise en deux grandes phases : une période de démarrage de 2005 à 2006 et une période de consolidation de 2007 à 2009.

Le Plan s'appuie sur quatre principes directeurs, basés sur les valeurs du développement durable :

- **Une collectivité au cœur du développement durable**
L'ensemble de la collectivité montréalaise est interpellé pour la mise en œuvre du développement durable. Son implication doit se construire autour d'un processus démocratique, transparent et participatif.
- **Une meilleure qualité de vie**
Le développement durable vise l'épanouissement social et l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers montréalais.
- **Une protection accrue de l'environnement**
Au-delà de la protection des ressources pour en assurer l'exploitation, la protection de l'environnement suppose la prévention de la pollution et la protection des milieux naturels pour préserver l'équilibre des écosystèmes.
- **Une croissance économique durable**
Une gestion optimale des ressources naturelles, humaines et financières favorise une croissance économique durable. Dans cette optique, les organismes et les consommateurs doivent se responsabiliser.

Ces principes constituent autant de lignes de force qui guideront l'ensemble des actions menées dans le cadre du plan.

LES ORIENTATIONS

Le Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise comprend 10 orientations. Quatre de ces dix orientations ont été ciblées comme prioritaires pour la phase de démarrage (2005-2006).

- Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre.
- Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels.
- Pratiquer une gestion responsable des ressources.
- Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces.

TABLEAU 2

Les 10 orientations du Plan stratégique
• Mobiliser les organisations et les citoyens montréalais dans le développement durable de la métropole. • Soutenir l'action des intervenants en matière d'éducation et de sensibilisation à l'environnement et au développement durable. • Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)*. • Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels*. • Offrir aux citoyens des services municipaux et une réglementation en matière d'environnement dans un esprit d'équité. • Pratiquer une gestion responsable des ressources*. • Améliorer la protection de la biodiversité, des milieux naturels et des espaces verts. • Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces*. • Encourager le développement de l'industrie conforme aux principes du développement durable. • Consolider le développement résidentiel et commercial.

* Orientations prioritaires : phase de démarrage 2005-2006.

L'identification de ces quatre orientations prioritaires fait écho à la volonté des personnes impliquées dans ce dossier à concentrer les efforts sur des enjeux particuliers.

LE PLAN D'ACTION

La phase de démarrage qui s'est échelonnée de 2005 à la fin de 2006 est composée d'actions qui découlent de ces quatre orientations prioritaires.

L'objectif de la phase de démarrage est de concentrer les efforts sur un nombre limité d'actions parmi la diversité des interventions possibles. La force du plan tient entre autres au fait que les actions ont des cibles précises à atteindre dans un temps donné. La Ville de Montréal et les organismes partenaires ont établi de façon consensuelle que ces interventions pourraient contribuer au développement durable de Montréal.

Pour certaines actions de la phase de démarrage, seule la Ville de Montréal possède les outils nécessaires pour leur mise en œuvre. D'autres, au contraire, mettent à contribution, dans un effort commun, la Ville de Montréal et les organismes partenaires.

Des interventions qui relèvent des gouvernements supérieurs sont également prévues.

Le tableau 3 présente les orientations prioritaires, les actions envisagées et le rôle des partenaires.

TABEAU 3
Orientations prioritaires et plan d'action

Orientations	Actions	Ville de Montréal	Partenaires
Priorité 1 Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de GES.	Élaborer une stratégie montréalaise globale sur les GES.	X	
	Éliminer la marche au ralenti inutile des véhicules.	X	X
	Réduire les espaces de stationnement au Centre.	X	
	Minimiser la circulation automobile de transit sur le mont Royal (chemins C.-Houde et Remembrance).	X	
	Accroître les infrastructures pour l'utilisation du vélo.	X	X
	Favoriser le développement de l'autopartage.	X	
	Implanter en milieu de travail des mesures favorisant le transport durable (transports en commun, covoiturage, vélo, marche).	X	X
	Accroître l'utilisation des véhicules écoénergétiques et/ou à carburant propre.	X	X
Priorité 2 Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels.	Implanter des projets Quartiers 21.	X	X
	Multiplier les points de contact avec l'eau.	X	

TABLEAU 3 (SUITE)

Orientations	Actions	Ville de Montréal	Partenaires
Priorité 3 Pratiquer une gestion responsable des ressources.	Élaborer un plan directeur de gestion des matières résiduelles.	X	
	Implanter des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les institutions, les commerces et les industries.	X	X
	Mettre en place des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les lieux publics.	X	
	Adhérer à des programmes pour passer à une consommation d'eau plus efficace.	X	X
	Contrôler les usages illicites de l'eau.	X	
	Développer un programme ciblé d'élimination des raccordements croisés.	X	
Priorité 4 Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces.	Mettre en place des mesures pour passer à une consommation d'énergie plus efficace.	X	X
	Créer et animer un réseau d'échanges sur le développement durable.	X	X
	Implanter un système de gestion environnementale.	X	X
	Mettre en place une gestion écologique du milieu naturel des grands parcs.	X	
	Intégrer des critères de développement durable dans les processus décisionnels et l'achat de biens et de services.	X	X
	Mettre sur pied un concours de design industriel axé sur la réduction de la quantité de déchets à traiter.	X	X

UNE DÉMARCHE RIGOREUSE

Un suivi à l'aide d'indicateurs permet d'évaluer l'avancement des différentes actions et l'état de l'environnement montréalais dans son ensemble. Deux types d'indicateurs ont été développés: les indicateurs d'état de l'environnement et les indicateurs d'action. Ils sont en lien avec les 4 orientations prioritaires.

Critères de sélection des 20 indicateurs d'état de l'environnement Orientations prioritaires

- Données disponibles et publiques
- Sources fiables et rigoureuses
- Capacités à illustrer les progrès ou les reculs
- Représentation du phénomène montréalais
- Périodicité

Pour mieux évaluer la portée et les progrès du plan à moyen terme, un premier rapport sur les indicateurs de l'état de l'environnement pour la période de référence 1999-2003 a été produit comme référence, par le Conseil régional de l'environnement de Montréal en collaboration avec la Ville et un comité avisier.

Au regard du suivi des engagements qui ont été pris tant par la Ville que par les partenaires, un bilan annuel rend compte des réalisations. Ainsi, le bilan 2005 peut être consulté sur le site Internet. Il fait état aussi bien des réalisations des partenaires que de celles de la Ville.



Le tableau 4 relève les indicateurs de suivi (état de l'environnement) retenus pour chacune des orientations prioritaires.

TABLEAU 4
Indicateurs de suivi
Orientations prioritaires

Orientations	Indicateurs
Priorité 1 Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de GES.	Indicateur 1 Nombre de jours avec une mauvaise qualité de l'air.
	Indicateur 2 Nombre de déplacements en transports en commun.
	Indicateur 3 Nombre de véhicules immatriculés.
	Indicateur 4 Débit journalier moyen de la circulation sur les ponts et les autoroutes de Montréal.
	Indicateur 5 Nombre d'usagers du vélo à des fins utilitaires.
Priorité 2 Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels.	Indicateur 6 Nombre de plaintes des citoyens concernant la qualité de vie.
	Indicateur 7 Qualité bactériologique de l'eau en rive dans la région de Montréal (QUALO).
	Indicateur 8 Nombre de jours avec un taux de pollen d'herbe à poux élevé.
	Indicateur 9 Superficie des aires protégées en milieu terrestre sur l'île de Montréal.
	Indicateur 10 Superficie des parcs montréalais.
	Indicateur 11 Nombre de kilomètres de rives publiques et de points d'accès à l'eau.

TABLEAU 4 (SUITE)

Orientations	Indicateurs
Priorité 3 Pratiquer une gestion responsable des ressources.	Indicateur 12 Nombre d'avis d'ébullition de l'eau potable.
	Indicateur 13 Consommation d'énergie et équivalents en GES pour l'île de Montréal.
	Indicateur 14 Quantité d'eau potable produite annuellement.
	Indicateur 15 Indice de qualité de l'eau du fleuve en aval de l'île de Montréal.
	Indicateur 16 Quantité de matières résiduelles générées, récupérées et éliminées.
Priorité 4 Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces.	Indicateur 17 Nombre d'associations œuvrant en environnement.
	Indicateur 18 Nombre d'organisations qui participent au Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise et nombre d'actions en cours de réalisation.
	Indicateur 19 Nombre d'arrondissements dotés de programmes de sensibilisation à l'environnement.
	Indicateur 20 Nombre d'industries, de commerces et d'institutions qui possèdent une certification environnementale ou un programme environnemental volontaire.

Le tableau 5 présente les retombées environnementales, sociales et économiques estimées pour les actions définies pour chacune des orientations prioritaires de la phase de démarrage (2005-2006), de même que les indicateurs d'action permettant le suivi du plan d'action.

TABLEAU 5
Indicateurs d'action – Retombées environnementales, sociales, économiques
Actions de la phase de démarrage

Actions		Retombées estimées	Indicateurs d'action
Priorité 1 – Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de GES			
Élaborer une stratégie montréalaise globale sur les gaz à effet de serre.		ENVIRONNEMENTALES : Diminution des émissions de GES. SOCIALES : Contribution de la collectivité montréalaise à l'effort international de réduction des GES. ÉCONOMIQUES : Réalisation d'économie énergétique et développement de l'expertise afin de réduire les émissions de GES.	
Éliminer la marche au ralenti inutile des véhicules.		ENVIRONNEMENTALES : Amélioration de la qualité de l'air et réduction des émissions de GES. SOCIALES : Amélioration de la qualité de vie dans les quartiers. ÉCONOMIQUES : Diminution des coûts de carburant.	Nombre de partenaires participant à la campagne de sensibilisation au ralenti inutile des véhicules.
Réduire les espaces de stationnement au Centre.		ENVIRONNEMENTALES : Réduction éventuelle du nombre de véhicules et réduction des émissions de GES. SOCIALES : Amélioration de la qualité de vie dans les quartiers centraux. ÉCONOMIQUES : Augmentation de l'attrait du Centre en raison de la qualité de son aménagement. Accroissement de la valeur foncière. Augmentation des déplacements en transports en commun.	
Minimiser la circulation automobile de transit sur le mont Royal (chemins C.-Houde et Remembrance).		ENVIRONNEMENTALES : Préservation du milieu naturel et du corridor boisé. SOCIALES : Amélioration de la qualité de vie des résidents et des utilisateurs du parc. ÉCONOMIQUES : Consolidation du patrimoine de Montréal.	
Accroître les infrastructures pour l'utilisation du vélo.		ENVIRONNEMENTALES : Amélioration de la qualité de l'air et diminution des émissions de GES. SOCIALES : Incidence bénéfique sur la santé publique. ÉCONOMIQUES : Économie sur les frais de transport et baisse des coûts de santé.	Nombre de partenaires ayant installé de nouveaux supports pour vélos.

TABEAU 5 (SUITE)

Actions	Retombées estimées	Indicateurs d'action
Favoriser le développement de l'autopartage.	ENVIRONNEMENTALES : Réduction de l'augmentation du nombre de véhicules et réduction des émissions de GES. SOCIALES : Amélioration de la qualité de vie dans les quartiers. ÉCONOMIQUES : Diminution des coûts de transport pour les abonnés du service d'autopartage.	
Implanter en milieu de travail des mesures favorisant le transport durable (transports en commun, covoiturage, vélo, marche).	ENVIRONNEMENTALES : Amélioration de la qualité de l'air et diminution des émissions de GES. SOCIALES : Amélioration de la santé physique des participants. Image positive de l'entreprise. ÉCONOMIQUES : Diminution de la congestion routière, accroissement du sentiment d'appartenance des employés et du lien employeur-employé.	Nombre de partenaires adhérant à la démarche ALLÉGO.
Accroître l'utilisation des véhicules écoénergétiques et/ou à carburant propre.	ENVIRONNEMENTALES : Diminution des émissions de GES et des polluants atmosphériques. Les véhicules utilisant du gaz naturel réduisent de 43 % les émissions de GES, les véhicules hybrides de 50 %, et les véhicules électriques de 89%. SOCIALES : Amélioration de la santé publique. ÉCONOMIQUES : Économie de carburant, stimulation de l'offre de véhicules de ce type.	Nombre de partenaires ayant remplacé toutes leurs automobiles sous-compactes par des véhicules écoénergétiques d'ici 2011. Nombre de partenaires ayant doublé l'acquisition de camionnettes à moteur à essence de quatre cylindres plutôt que six cylindres d'ici 2011. Nombre de partenaires ayant mis en place d'autres engagements chiffrés et mesurables concernant l'utilisation des véhicules écoénergétiques et/ou à carburant propre.

Actions		Retombées estimées	Indicateurs d'action
Priorité 2 – Assurer la qualité des milieux de vie résidentiels			
Implanter des projets Quarters 21.		ENVIRONNEMENTALES : Amélioration du cadre de vie. Sociales : Implication des citoyens à la mise en œuvre du développement durable. ÉCONOMIQUES : Création possible d'emplois dans le quartier à moyen terme. CULTURELLES : Sensibilisation des citoyens aux principes de développement durable.	Nombre de partenaires collaborant à au moins un projet pilote Quarters 21 de démonstration du développement durable à l'échelle locale.
Multiplier les points de contact avec l'eau.		ENVIRONNEMENTALES : Intérêt grandissant de la population pour la protection de l'environnement. Sociales : Récupération des usages liés à l'eau, amélioration de la qualité de vie dans les quartiers. ÉCONOMIQUES : Hausse de l'attrait touristique de l'île de Montréal.	
Priorité 3 – Pratiquer une gestion responsable des ressources			
Élaborer un plan directeur de gestion des matières résiduelles.		ENVIRONNEMENTALES : Diminution des matières résiduelles qui vont à l'enfouissement. Réduction des nuisances environnementales et des émissions de gaz à effet de serre. Préservation des ressources naturelles et augmentation de la récupération. Sociales : Adoption de comportements responsables. ÉCONOMIQUES : Diminution des coûts liés à l'enfouissement.	Élaboration d'un plan directeur d'ici la fin 2006.
Implanter des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les institutions, les commerces et les industries.		ENVIRONNEMENTALES : Préservation des ressources naturelles. Réduction des nuisances environnementales et des émissions de GES engendrées par l'enfouissement des matières résiduelles. Sociales : Mobilisation de la direction, des cadres et des employés autour d'une action environnementale responsable. Respect de la réglementation municipale en place. ÉCONOMIQUES : Réalisation d'économies sur l'achat de fournitures et de différents articles (réduction des quantités de papier utilisées, sélection de produits durables, emploi de cartouches d'imprimante réusinées, etc.). Diminution des coûts liés au transport et à l'élimination des matières résiduelles.	Nombre de partenaires ayant engagé leur direction à mettre en place des mesures en vue de réduire, réutiliser, récupérer et valoriser les matières résiduelles générées dans leurs établissements. Nombre de partenaires ayant fait connaître cet engagement auprès de leurs membres, leur personnel, leur clientèle et leurs fournisseurs.

TABLEAU 5 (SUITE)

Retombées estimées			Indicateurs d'action
Priorité 3 – Pratiquer une gestion responsable des ressources (suite)			
Mettre en place des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les lieux publics.	ENVIRONNEMENTALES : Préservation des ressources naturelles. Réduction des nuisances environnementales et des émissions de GES engendrées par l'enfouissement des matières résiduelles. SOCIALES : Mobilisation de divers partenaires et des citoyens autour d'une action environnementale responsable. Respect de la réglementation municipale. ÉCONOMIQUES : Utilisation optimale des ressources.		
Adhérer à des programmes pour passer à une consommation d'eau plus efficace.	ENVIRONNEMENTALES : Préservation des ressources. SOCIALES : Adoption de comportements responsables. ÉCONOMIQUES : Réduction à long terme des coûts afférents.		
Contrôler les usages illicites de l'eau.	ENVIRONNEMENTALES : Réduction du gaspillage de l'eau potable. SOCIALES : Conscientisation des ICI sur le gaspillage de l'eau potable. ÉCONOMIQUES : Selon le volume d'eau économisé (0.22 \$/m³).		
Développer un programme ciblé d'élimination des raccordements croisés.	ENVIRONNEMENTALES : Récupération des usages des eaux de surface riveraines. SOCIALES : Protection de la santé des citoyens. ÉCONOMIQUES : Accroissement de l'offre de sites récréatifs.		
Mettre en place des mesures pour passer à une consommation d'énergie plus efficace.	ENVIRONNEMENTALES : Préservation des ressources. SOCIALES : Adoption de comportements responsables. ÉCONOMIQUES : Réduction à long terme des coûts afférents, plus grande longévité des immeubles.		Nombre de partenaires ayant mis sur pied au moins un projet d'amélioration énergétique dans un bâtiment.

Actions		Retombées estimées	Indicateurs d'action
Priorité 4 – Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces			
Créer et animer un réseau d'échanges sur le développement durable.	ENVIRONNEMENTALES : Sensibilisation des utilisateurs du réseau aux questions d'environnement et de développement durable. SOCIALES : Diffusion et accès à l'information. ÉCONOMIQUES : Diffusion de moyens innovateurs pour mettre en place des bonnes pratiques de développement durable dans un contexte de compétitivité et de performance économique. La connaissance d'expériences concluantes vécues ailleurs peut être source de motivation et d'économie.		Nombre de partenaires participant aux travaux entourant la création du réseau d'échanges sur le développement durable. Nombre de partenaires participant au réseau d'échanges sur le développement durable.
Implanter un système de gestion environnementale.	ENVIRONNEMENTALES : Diminution de l'impact environnemental des activités. SOCIALES : Amélioration de la sécurité des employés et de la santé publique. ÉCONOMIQUES : Utilisation plus rationnelle des ressources et amélioration de la compétitivité.		Nombre de partenaires ayant implanté un système de gestion environnementale d'ici la fin 2006. Nombre de partenaires ayant étendu à une nouvelle unité administrative le système de gestion environnementale d'ici la fin 2006.
Mettre en place une gestion écologique du milieu naturel des grands parcs.	ENVIRONNEMENTALES : Meilleure protection du milieu naturel dans les parcs. SOCIALES : Réponse aux exigences de la population en matière de protection des milieux naturels. ÉCONOMIQUES : Conservation du patrimoine montréalais.		

TABEAU 5 (SUITE)

Actions	Retombées estimées	Indicateurs d'action
Priorité 4 – Adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerce (suite)		
Intégrer des critères de développement durable dans les processus décisionnels et l'achat de biens et de services.	ENVIRONNEMENTALES : Utilisation plus rationnelle des ressources et protection de l'environnement. SOCIALES : Prise en compte de facteurs sociaux dans les décisions opérationnelles de l'organisme. ÉCONOMIQUES : Contribution au développement du marché reliée à la production de produits qui respectent l'environnement.	Nombre de partenaires ayant élaboré une politique d'approvisionnement axée sur le développement durable. Nombre de partenaires ayant intégré des critères environnementaux dans leurs processus décisionnels.
Mettre sur pied un concours de design industriel axé sur la réduction de la quantité de déchets à traiter.	ENVIRONNEMENTALES : Diminution des matières résiduelles destinées à l'enfouissement. SOCIALES : Promotion d'une nouvelle culture d'entreprise de réduction à la source. ÉCONOMIQUES : Rayonnement de Montréal comme Ville d'écodesign.	Nombre de partenaires participant au concours de design industriel axé sur la réduction de la quantité de déchets à traiter.

LES COMMUNICATIONS ET LA PROMOTION DU PLAN

Un plan de communication visant à faire connaître le Plan stratégique de développement durable à la collectivité montréalaise a été réalisé dès l'adoption du plan. Le concept publicitaire retenu pour le Plan stratégique est celui de « l'effet domino ». Ce concept permet d'axer les messages sur l'importance de l'implication de tous et chacun pour atteindre les objectifs. Ce concept a été retenu tant pour les communications que pour la promotion des actions.

SIGNATURE VISUELLE

Afin de mieux illustrer les actions du Plan, une signature graphique a été développée. Cette signature reprend le concept publicitaire du Plan, soit l'effet domino et le sceau du développement durable de la Ville de Montréal. Cette image est associée à l'ensemble des documents relatifs au Plan. Tous les imprimés (affiches, dépliants, site Internet) et articles promotionnels reprennent cette image.

ÉVÉNEMENTS

- Lancement du Plan
Le 20 avril 2005, le comité exécutif adopte le Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. Un lancement souligne l'adoption du Plan en compagnie de tous les partenaires.
- Lancement du rapport intitulé *Indicateurs de l'état de l'environnement: Bilan pour la période de référence 1999-2003*
Le 8 novembre 2005, le rapport est publié, un lancement a lieu et fait l'objet d'une bonne couverture médiatique.
- Conférence de presse sur la réduction des émissions de GES
Le 24 novembre 2005, Montréal adopte sa stratégie de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et signe les *Urban Environmental Accords*. Cet événement fait l'objet d'une bonne couverture dans les médias nationaux et régionaux parlés, imprimés et électroniques.

PRÉSENTATIONS PUBLIQUES

Des membres du groupe de coordination ont eu l'occasion de présenter le Plan à une vingtaine de reprises lors d'événements publics ou de rencontres sectorielles.



TOURNÉE D'INFORMATION

Le Centre d'écologie urbaine a tenu une dizaine d'ateliers d'information destinés aux citoyens dans différents arrondissements. Les discussions portent sur des thématiques particulières en lien avec le Plan.

CAMPAGNE D'AFFICHAGE

Une campagne promotionnelle destinée au grand public montréalais a été réalisée entre la fin du mois de novembre 2005 et janvier 2006. L'affichage s'est fait sur les autobus, dans les métros, sur les postes d'affichage électroniques des stations de métros de Montréal ainsi que dans la majorité des hebdomadaires francophones et anglophones de Montréal et des magazines ciblés.

Cette campagne s'est intensifiée à l'occasion de COP MOP 11 (décembre 2005), un événement international dont Montréal était l'hôte et qui s'inscrivait dans la foulée du protocole de Kyoto.



SITE INTERNET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un site Internet est développé et présente :

- l'ensemble des documents produits dans le cadre de l'exercice,
- les consignes permettant aux partenaires de s'engager officiellement,
- des conseils aux citoyens afin qu'ils intègrent le développement durable dans leurs activités quotidiennes⁸.

8. <www.ville.montreal.qc.ca/developpementdurable>.

[ACCÈS MONTRÉAL](#)
[LA VIE À MONTRÉAL](#)
[LE MONTRÉAL PRATIQUE](#)
[LES ATTRAITS](#)
[LES AFFAIRES](#)
[LA MAIRIE](#)
[LES ARRONDISSEMENTS](#)

[ENGLISH](#)

RECHERCHE

Retour à la section Environnement

» Accueil

» Le développement durable, qu'est-ce que c'est?

» La petite histoire du développement durable

» Un plan de développement durable pour Montréal

» Le développement durable au quotidien

» Un réseau de partenaires

Plan du site

Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise - Phase 2007-2009

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Accueil

Chaque geste compte. Participez à «l'effet domino».

En matière de développement durable, chaque geste compte. Multiplier ces gestes en créant un effet d'entraînement, c'est ça l'**effet domino**. La Ville de Montréal et ses partenaires ont initié l'effet domino en adoptant le **Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise**. Bonne visite.

Mot du maire et de Alan DeSousa

Informations sur le développement durable à Montréal

La Ville de Montréal participe à la seconde édition du Salon national de l'environnement (SNE) les 8, 9 et 10 juin prochains. C'est Place des Vestiges, sur les Quais du Vieux-Port de Montréal que se tiendra la seconde édition du Salon national de l'environnement (SNE) les 8, 9 et 10 juin prochains. >>

Un atelier d'information pour les projets Quartiers 21 de Montréal >>

Liens rapides

> Pour nous joindre

> Documentation

Faire attention à l'eau. C'est participer à «l'effet domino»!

Devenir partenaire

Forum d'échanges

BULLETIN ÉLECTRONIQUE

Cinq bulletins électroniques ont été envoyés à près de 350 intervenants. Ce bulletin est également disponible sur le site Internet afin de maintenir l'attention des partenaires et de la collectivité sur les plus récentes initiatives liées au Plan et au développement durable en général.

MÉMO EXPRESS

Afin de maintenir le contact avec les partenaires et les collaborateurs du Plan, un mémo électronique portant la signature visuelle du Plan a été conçu. Ce mémo vise à informer régulièrement les partenaires sur certains sujets d'intérêts ou des événements à caractère environnemental importants. Trois mémos express ont été envoyés au cours de l'année 2005.

FORUM D'ÉCHANGES

Un réseau d'échanges visant à soutenir les partenaires dans la mise en œuvre des actions du Premier plan stratégique de développement durable a été mis en place. Organisé conjointement par la Conférence régionale des élus de Montréal, le Conseil régional de l'environnement de Montréal et la Ville de Montréal, avec le soutien du ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec, ce réseau favorise la collecte d'information, le partage des expériences et des projets réalisés. Ses membres ont accès à :

- un site Web,
- des rencontres thématiques sur des actions reliées au Plan,
- des fiches d'informations utiles, réalisées avec la collaboration d'experts.

CALENDRIER 2006

Un calendrier 2006 a été conçu par la Direction des communications et relations avec les citoyens et distribué à l'ensemble des employés à la fin du mois de décembre 2005. Il propose chaque mois une bonne pratique liée au développement durable. De plus, un lien intranet permet d'en savoir plus sur les différentes thématiques abordées dans le calendrier.

RECONNAISSANCE PUBLIQUE

En juin 2006, le Prix des collectivités viables de la Fédération canadienne des municipalités a été décerné à la Ville de Montréal dans la catégorie planification. Ce prix, attribué pour son Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise, souligne le leadership ayant mené à la mobilisation de l'ensemble de la collectivité autour de ce plan.

Synthèse

Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise

- Pour élaborer son Premier plan stratégique, la Ville de Montréal s'est associée à plusieurs organismes qui ont à cœur le développement durable de la métropole.
- Ceux-ci ont souligné leur engagement à travailler aux côtés de la Ville en adhérant à la Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable.
- Le comité exécutif de la Ville de Montréal adopte la Déclaration à l'unanimité en février 2003.
- Plus de 70 partenaires participent à l'élaboration du plan (octobre 2003-avril 2005) qui est adopté par le comité exécutif en avril 2005.
- Le contenu du plan stratégique reflète le dialogue constant qu'a entretenu la Ville de Montréal avec ces différents organismes partenaires.
- La mise en œuvre du plan s'échelonne sur une période de cinq ans (2005-2009).
- Le plan comprend dix grandes orientations dont quatre, associées à des enjeux spécifiques, ont été ciblées comme prioritaires pour la phase de démarrage (2005-2006).
- La Ville de Montréal et les organismes partenaires ont établi de façon consensuelle un ensemble d'actions ciblées qui pourraient contribuer au développement durable de Montréal durant la phase de démarrage (2005-2006).
- Les partenaires s'engagent avec la Ville de Montréal à mettre en œuvre le plan et à rendre compte de leurs réalisations.
- La force du plan tient entre autres au fait que les actions ont des cibles précises à atteindre dans un temps donné.
- Un suivi des progrès à l'aide d'indicateurs permet de mesurer les avancées des différentes actions ainsi que l'état de l'environnement montréalais dans son ensemble.
- Le premier plan de la collectivité montréalaise se veut un document évolutif et dynamique.
- La deuxième phase du Plan s'échelonnera de 2007 à 2009.

I

*DÉCLARATION DES
COMMUNICATEURS
ET DES PROFESSIONNELS
EN RELATIONS PUBLIQUES
DU QUÉBEC À L'ÉGARD
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE*



Dans la foulée des travaux des Nations Unies en 2002, à Johannesburg, dans le cadre du Sommet mondial sur le développement durable, les communicateurs et les professionnels en relations publiques du Québec prennent l'engagement de contribuer à la promotion et au respect du développement durable dans les sphères relevant de leurs responsabilités et de leurs activités au sein de la société québécoise.

Ce faisant, ils font leur la définition du développement durable proposée par le Rapport Brundtland en 1987 :

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

Les communicateurs et les professionnels en relations publiques du Québec s'engagent

À prôner une vision fondée sur le respect des personnes, des systèmes vivants et de l'environnement qui favorise une économie respectueuse des impacts de ses activités, une société juste et un environnement sain pour les générations actuelles et à venir, dans une perspective d'amélioration de la vie des personnes et de préservation des ressources.

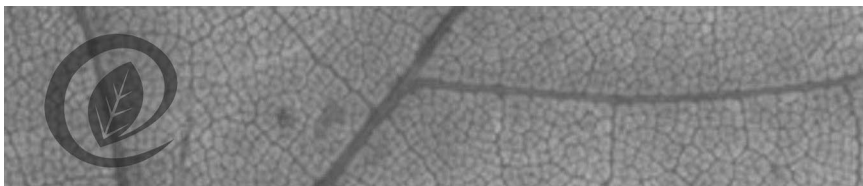
À apporter leur contribution professionnelle à la sensibilisation des différentes collectivités, organisations et entreprises de la société québécoise envers des pratiques respectueuses des principes du développement durable.

À stimuler l'acquisition et le partage des savoirs et des savoir-faire sur l'aspect communicationnel du développement durable.

À mettre en évidence les enjeux reliés au développement durable et à encourager le dialogue avec les groupes citoyens et les différentes parties prenantes des organisations et des entreprises.

À ne négliger aucun effort de communication pour favoriser la concertation, la collaboration et l'imputabilité des décideurs face à ces questions.

À favoriser l'essor du développement durable dans les différents réseaux où ils interviennent.



En prenant cet engagement,
les communicateurs et professionnels en relations publiques du Québec
entendent rendre hommage aux nombreuses personnes et aux nombreux groupes
qui ont tracé la voie du développement durable au Québec
et, avec eux, ils souhaitent participer activement au renforcement
des trois fondements interdépendants du développement durable,
le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement,
dans la poursuite de l'œuvre du pionnier du développement durable du Québec,
Monsieur Pierre Dansereau

Signé à Montréal, le 4 octobre 2006

Alliance des cabinets de relations publiques du Québec

Association des communicateurs municipaux du Québec

Association internationale des professionnels en communication – Montréal

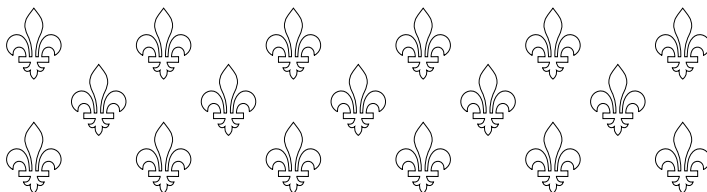
Société québécoise des professionnels en relations publiques

Colloque *Développement durable et communications*
Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique
Chaire en relations publiques
Faculté de communication
Université du Québec à Montréal

A
N
N
E
E
X
E

II

*LOI SUR
LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE*



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTÉ-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Projet de loi n° 118

(2006, chapitre 3)

Loi sur le développement durable

Présenté le 13 juin 2005

Principe adopté le 15 novembre 2005

Adopté le 13 avril 2006

Sanctionné le 19 avril 2006

Éditeur officiel du Québec
2006

NOTES EXPLICATIVES

Ce projet de loi a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable.

Les mesures prévues par le projet de loi concourent à mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans les politiques, les programmes et les actions de l'Administration, ainsi qu'à assurer, notamment par la prise en compte d'un ensemble de principes et par l'adoption d'une stratégie de développement durable, la cohérence des actions gouvernementales en ce domaine.

Dans le cadre des mesures proposées, le « développement durable » s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Le projet de loi prévoit la nomination d'un vérificateur général adjoint, qui porte le titre de commissaire au développement durable, pour assister le vérificateur général dans l'exercice de ses fonctions relatives à la vérification en matière de développement durable.

Le projet de loi prévoit de plus la création du Fonds vert affecté au financement de mesures ou de programmes que le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs peut réaliser dans le cadre de ses fonctions. Ce fonds vise notamment à appuyer la réalisation de mesures favorisant un développement durable, plus particulièrement en regard de son volet environnemental, de même qu'à permettre au ministre, dans le cadre prévu par la loi, d'octroyer un soutien financier, notamment aux municipalités et aux organismes sans but lucratif œuvrant dans le domaine de l'environnement.

Enfin, le projet de loi contient d'autres dispositions modificatrices et de concordance. Il ajoute notamment un nouveau droit dans la section des droits économiques et sociaux de la Charte des droits et libertés de la personne afin d'affirmer le droit de chacun de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité dans la mesure et suivant les normes prévues par la

loi. Le projet de loi précise également les fonctions du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs à l'égard des parcs.

LOIS MODIFIÉES PAR CE PROJET :

- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1);
- Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., chapitre C-12);
- Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011);
- Loi sur le ministère de l'Environnement (L.R.Q., chapitre M-15.2.1);
- Loi sur le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs (L.R.Q., chapitre M-25.2);
- Loi sur le parc de la Mauricie et ses environs (L.R.Q., chapitre P-7);
- Loi sur le parc Forillon et ses environs (L.R.Q., chapitre P-8);
- Loi sur le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (L.R.Q., chapitre P-8.1);
- Loi sur les parcs (L.R.Q., chapitre P-9);
- Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., chapitre Q-2);
- Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec (L.R.Q., chapitre S-13.01);
- Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01).

LOI ABROGÉE PAR CE PROJET :

- Loi instituant le Fonds national de l'eau (L.R.Q., chapitre F-4.002).

Projet de loi n° 118

LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

LE PARLEMENT DU QUÉBEC DÉCRÈTE CE QUI SUIT :

TITRE I

GOUVERNANCE FONDÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

CHAPITRE I

DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

1. La présente loi a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable.

Les mesures prévues par la présente loi concourent plus particulièrement à réaliser le virage nécessaire au sein de la société face aux modes de développement non viable, en intégrant davantage la recherche d'un développement durable, à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention, dans les politiques, les programmes et les actions de l'Administration. Elles visent à assurer la cohérence des actions gouvernementales en matière de développement durable, ainsi qu'à favoriser l'imputabilité de l'Administration en la matière, notamment par le biais des contrôles exercés par le commissaire au développement durable en vertu de la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01).

2. Dans le cadre des mesures proposées, le «développement durable» s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

3. Dans la présente loi, à moins que le contexte ne s'y oppose, il y a lieu d'entendre par l'« Administration », le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, de même que les organismes du gouvernement et les entreprises du gouvernement visés par la Loi sur le vérificateur général.

Est assimilée à un organisme une personne nommée ou désignée par le gouvernement ou par un ministre, avec le personnel qu'elle dirige, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la loi, le gouvernement ou le ministre.

L'« Administration » ne comprend pas les tribunaux au sens de la Loi sur les tribunaux judiciaires (L.R.Q., chapitre T-16), les organismes dont l'ensemble des membres sont juges de la Cour du Québec, le Conseil de la magistrature, le comité de la rémunération des juges de la Cour du Québec et des cours municipales, ainsi que, dans l'exercice de leurs fonctions juridictionnelles, les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer de telles fonctions.

4. Le gouvernement peut déterminer à compter de quelles dates ou selon quel échéancier et, le cas échéant, avec quelles adaptations, une ou plusieurs des dispositions de la présente loi, applicables à l'Administration, s'appliquent également :

1° à l'un ou plusieurs des organismes municipaux visés par l'article 5 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1) ;

2° à l'un ou plusieurs des organismes scolaires et des établissements de santé et de services sociaux respectivement visés par les articles 6 et 7 de cette même loi.

Les organismes et établissements sont consultés directement ou par l'entremise de leurs associations ou d'organismes régionaux compétents avant la prise de tout décret d'assujettissement les concernant.

CHAPITRE II

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MESURES PRISES PAR L'ADMINISTRATION

SECTION I

PRINCIPES ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

5. La mise en œuvre du développement durable au sein de l'Administration s'appuie sur la stratégie de développement durable adoptée par le gouvernement et se réalise dans le respect des principes prévus par elle et par la présente section.

6. Afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans ses sphères d'intervention, l'Administration prend en compte dans le cadre de ses différentes actions l'ensemble des principes suivants :

a) « *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 ;

b) « *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 ;

c) «*protection de l'environnement*» : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement ;

d) «*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 ;

e) «*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 ;

f) «*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 ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable ;

g) «*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 ;

h) «*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 ;

i) «*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 ;

j) «*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 ;

k) «*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 ;

l) «*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 ;

m) «*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 ;

n) «*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'écoefficientice, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources ;

o) «*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 ;

p) «*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.

7. La stratégie de développement durable du gouvernement expose la vision retenue, les enjeux, les orientations ou les axes d'intervention, ainsi que les objectifs que doit poursuivre l'Administration en matière de développement durable. Elle identifie, le cas échéant, les principes de développement durable qui sont pris en compte par l'Administration, en plus de ceux énumérés à l'article 6 et de ceux déjà prévus aux articles 152 et 186 de la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., chapitre Q-2).

Aux fins d'assurer sa mise en œuvre par l'Administration, la stratégie identifie certains moyens retenus pour privilégier une approche concertée respectueuse de l'ensemble des principes de développement durable ; elle précise aussi les rôles et responsabilités de chacun ou de certains des membres de l'Administration, dans une perspective d'efficacité et de cohérence interne au sein de celle-ci. La stratégie prévoit en outre les mécanismes ou les moyens retenus pour en assurer le suivi.

Un état de la situation du développement durable au Québec est également présenté à l'occasion des révisions périodiques de la stratégie à partir des indicateurs de développement durable ou des autres critères prévus à la stratégie pour surveiller ou mesurer les progrès réalisés dans les domaines économique, social et environnemental.

Enfin, en vue de favoriser une synergie des interventions en faveur du développement durable, la stratégie peut préciser, parmi les objectifs fixés, ceux que l'ensemble ou certains des organismes et établissements visés à l'article 4 sont également encouragés à poursuivre, avant même la prise de tout décret en vertu de cet article.

8. Le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, en collaboration avec les autres ministres concernés, s'assure que l'élaboration du contenu de la stratégie s'effectue de manière à refléter l'éventail des préoccupations des citoyens, des milieux et des conditions de vie au Québec, de sorte que les différences entre les milieux ruraux et urbains ainsi que la situation des communautés autochtones soient notamment prises en compte.

En collaboration avec les autres ministres concernés, le ministre peut prendre toute mesure pour consulter la population et l'amener à participer à l'élaboration de tout projet ou toute révision de la stratégie, en vue de favoriser les discussions et d'en enrichir le contenu, d'assurer la notoriété de la stratégie et de favoriser sa mise en oeuvre.

De plus, la stratégie et toute révision de celle-ci doivent faire l'objet d'une consultation publique dans le cadre d'une commission parlementaire.

9. La stratégie de développement durable prend effet à la date de son adoption par le gouvernement ou à toute date ultérieure que le gouvernement détermine.

Le gouvernement est tenu périodiquement de réviser l'ensemble de son contenu. Ces révisions générales sont effectuées aux cinq ans. Le gouvernement peut toutefois reporter, pour une période d'au plus deux ans, un exercice de révision.

Entre ces périodes, le gouvernement peut également apporter tout changement à la stratégie s'il permet de mieux promouvoir la viabilité du développement.

10. La stratégie de développement durable, et toute révision de celle-ci, sont diffusées et rendues accessibles, notamment dans les conditions et de la manière que le gouvernement juge appropriées.

Elles doivent être déposées devant l'Assemblée nationale par le premier ministre. Il en est de même des rapports de leur mise en œuvre, dont la préparation est prévue au paragraphe 3° de l'article 13.

11. La première version de la stratégie de développement durable est adoptée par le gouvernement dans l'année suivant celle de la sanction de la présente loi.

Cette première version doit notamment aborder les questions suivantes :

1° les mesures d'information et d'éducation sur le développement durable qui devront être mises en place, entre autres auprès de certaines catégories de personnel de l'Administration ;

2° le développement d'outils ou de grilles d'aide à la conception, à la décision et à l'analyse de projets en regard du développement durable, entre

autres pour prendre en compte l'ensemble des principes ou pour mettre en application des approches liées à ceux-ci, notamment quant au cycle de vie des produits et des services ;

3° les mécanismes mis en place pour susciter la participation des différents intervenants de la société ;

4° les moyens retenus pour viser une approche intégrée et la cohérence des différentes interventions en développement durable des autorités locales et régionales concernées, dont celles des communautés autochtones.

12. Au plus tard dans l'année qui suit celle de l'adoption de cette stratégie, le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs soumet au gouvernement une première liste des indicateurs de développement durable dont il recommande l'adoption pour surveiller et mesurer les progrès réalisés au Québec en matière de développement durable.

Les dispositions des articles 8 et 10 s'appliquent, compte tenu des adaptations nécessaires, à l'adoption de ces indicateurs.

13. En vue d'assurer l'application de la présente loi, les fonctions du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs consistent plus particulièrement à :

1° promouvoir un développement durable au sein de l'Administration et dans le public en général, en favorisant la concertation et la cohésion pour harmoniser les diverses interventions en cette matière ;

2° coordonner les travaux des différents ministères visant l'élaboration, le renouvellement ou la révision des différents volets de la stratégie de développement durable, y compris les indicateurs de développement durable, et recommander l'adoption de cette stratégie et de ces indicateurs par le gouvernement ;

3° coordonner les travaux visant l'élaboration des bilans périodiques de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable au sein de l'Administration et, au moins tous les cinq ans, avec la collaboration des autres ministères concernés, dresser un rapport de cette mise en œuvre et le soumettre pour approbation au gouvernement ;

4° améliorer les connaissances et analyser les expériences existant ailleurs en matière de développement durable, notamment quant aux orientations et à la mise en œuvre de stratégies et de plans d'action, ainsi que concernant la mise au point d'indicateurs ou d'autres moyens pour mesurer la progression du développement durable et l'intégration des préoccupations environnementales, sociales et économiques qui y sont liées ;

5° conseiller le gouvernement et des tiers en matière de développement durable et à ce titre fournir son expertise et sa collaboration pour favoriser

l'atteinte des objectifs de la stratégie ainsi que le respect et la mise en œuvre des principes de développement durable.

14. Les ministères, les organismes et les entreprises compris dans l'Administration, lorsqu'ils sont sollicités par le ministre, lui prêtent leur concours en matière de développement durable dans les domaines qui relèvent de leur compétence. Notamment, ils lui communiquent les renseignements nécessaires à l'élaboration, à la révision ou au bilan de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, y compris quant aux indicateurs ou aux autres mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

Le présent article s'applique également aux organismes et aux établissements visés à l'article 4, indépendamment de la prise de tout décret en vertu de cet article.

SECTION II

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ET REDDITION DE COMPTES

15. Afin de centrer ses priorités et de planifier ses actions de manière à tendre vers un développement durable en conformité avec la stratégie du gouvernement, chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration identifie dans un document qu'il doit rendre public les objectifs particuliers qu'il entend poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre progressive de la stratégie dans le respect de celle-ci, ainsi que les activités ou les interventions qu'il prévoit réaliser à cette fin, directement ou en collaboration avec un ou plusieurs intervenants de la société.

Ces interventions peuvent notamment comprendre la révision des lois, des règlements, des politiques ou des programmes existants envisagée en vue de mieux assurer le respect de la stratégie et des principes sur lesquels elle repose.

Sur une base volontaire, un organisme ou un établissement visé à l'article 4 peut aussi d'avance, sans attendre la prise d'un décret en vertu de cet article, s'assujettir à la même obligation d'identifier dans un document qu'il doit rendre public les objectifs, actions et interventions qu'il envisage en regard de son domaine de compétence et de ses attributions en vue de contribuer au développement durable et à la mise en œuvre de la stratégie.

16. Le gouvernement peut préciser les conditions et les modalités suivant lesquelles s'exerce l'obligation prévue à l'article 15. Il peut notamment donner des directives sur la forme ou le contenu que doit prendre l'exercice de planification envisagé, la fréquence ou la périodicité des mises à jour exigées.

17. Chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration, assujetti à l'application de l'article 15, fait état sous une rubrique spéciale dans le rapport annuel de ses activités :

1° des objectifs particuliers qu'il s'était fixés, en conformité avec ceux de la stratégie, pour contribuer au développement durable et à la mise en œuvre progressive de la stratégie ou, le cas échéant, des motifs pour lesquels aucun objectif particulier n'a été identifié pour l'année vu le contenu de la stratégie adoptée;

2° des différentes activités ou interventions qu'il a pu ou non réaliser durant l'année en vue d'atteindre les objectifs identifiés, ainsi que du degré d'atteinte des résultats qu'il s'était fixés, en précisant les indicateurs de développement durable ainsi que les autres moyens ou mécanismes de suivi retenus;

3° le cas échéant, des mesures prises à la suite de la réception de commentaires ou de recommandations formulées par le commissaire au développement durable.

TITRE II

DISPOSITIONS MODIFICATIVES ET FINALES

18. L'article 41 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1) est modifié par l'insertion, dans la deuxième ligne du paragraphe 4° et après le nombre « 43 », de ce qui suit : « , 43.1 ».

19. La Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., chapitre C-12) est modifiée par l'insertion, après l'article 46, du suivant :

« **46.1.** Toute personne a droit, dans la mesure et suivant les normes prévues par la loi, de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité. ».

20. La Loi instituant le Fonds national de l'eau (L.R.Q., chapitre F-4.002) est abrogée.

21. La Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011) est modifiée par l'insertion, après l'article 3, du suivant :

« **3.1.** Dans le cadre de sa mission, l'Institut doit entre autres recueillir, produire et diffuser les informations statistiques requises pour aider à l'élaboration et au suivi de la stratégie de développement durable du gouvernement, dont celles requises pour les indicateurs de développement durable, ainsi que celles nécessaires à la réalisation des rapports prévus par la Loi sur le développement durable (2006, chapitre 3). ».

22. La Loi sur le ministère de l'Environnement (L.R.Q., chapitre M-15.2.1) est modifiée par le remplacement de son titre par le suivant :

«Loi sur le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs».

23. L'article 10 de cette loi est remplacé par le suivant :

« **10.** Le ministre est chargé d'assurer la protection de l'environnement.

Il est également chargé de coordonner l'action gouvernementale en matière de développement durable et de promouvoir le respect, particulièrement dans leur volet environnemental, des principes de développement durable auprès de l'Administration et du public. ».

24. Cette loi est modifiée par l'insertion, après l'article 11, du suivant :

« **11.1.** En outre, dans le domaine des parcs, le ministre :

1° élabore et propose au gouvernement des politiques concernant les parcs, en assure la mise en œuvre et en coordonne l'exécution ;

2° assure la gestion, le développement, la surveillance et la protection des parcs, en application de la Loi sur les parcs (chapitre P-9) et de la Loi sur le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (chapitre P-8.1). ».

25. L'article 12 de cette loi est modifié par l'insertion, après le paragraphe 2°, du suivant :

« 2.1° élaborer des plans et programmes visant à promouvoir le caractère durable du développement et, avec l'autorisation du gouvernement, voir à l'exécution de ces plans et programmes ; ».

26. Cette loi est modifiée par l'insertion, après la section II, de la section suivante :

« SECTION II.1

« FONDS VERT

« **15.1.** Est institué le Fonds vert.

Ce fonds est affecté au financement de mesures ou de programmes que le ministre peut réaliser dans le cadre de ses fonctions.

Ce fonds vise, entre autres, à appuyer la réalisation de mesures favorisant un développement durable, plus particulièrement en regard de son volet environnemental, de même qu'à permettre au ministre, dans le cadre prévu par la loi, d'apporter un soutien financier, notamment aux municipalités et aux organismes sans but lucratif œuvrant dans le domaine de l'environnement.

« **15.2.** Dans le cadre de sa gestion du fonds, le ministre veille à ce que les revenus découlant des redevances liées à l'utilisation, à la gestion ou à l'assainissement de l'eau, que prévoit l'article 31 de la Loi sur la qualité de l'environnement (chapitre Q-2), soient affectés au financement de mesures qu'il peut prendre pour assurer la gouvernance de l'eau, entre autres pour favoriser la protection et la mise en valeur de l'eau, ainsi que pour la conserver en qualité et en quantité suffisantes dans une perspective de développement durable.

« **15.3.** Le gouvernement détermine la date du début des activités du fonds, ses actifs et ses passifs ainsi que la nature des coûts qui peuvent lui être imputés.

« **15.4.** Le fonds est constitué des sommes suivantes :

1° les sommes versées par le ministre des Finances en application des articles 15.6, 15.7 et 15.11 ;

2° les dons, les legs et les autres contributions versés pour aider à la réalisation des objets du fonds ;

3° les sommes versées par un ministre sur les crédits alloués à cette fin par le Parlement ;

4° les revenus dédiés à cette fin par le gouvernement ou toute contribution déterminée par le gouvernement, sur proposition du ministre des Finances, dont tout ou partie des revenus de taxes ou d'autres instruments économiques visant à promouvoir le développement durable, identifiés par le gouvernement ;

5° les revenus provenant de la perception de frais et d'autres sommes exigibles en vertu de lois ou de règlements dont l'application relève du ministre, dont les revenus découlant d'instruments économiques visant l'atteinte d'objectifs environnementaux édictés en vertu du paragraphe *e.1* de l'article 31 de la Loi sur la qualité de l'environnement (chapitre Q-2), à l'exclusion des revenus qui font l'objet d'une affectation particulière, conformément à la loi ou à la réglementation applicable, telle que l'affectation prévue au troisième alinéa de l'article 31 de la Loi sur la qualité de l'environnement, celle d'un compte à fin déterminée et celle d'un crédit au net ;

6° les montants des amendes versées par les personnes ayant commis une infraction à une disposition d'une loi ou d'un règlement dont l'application relève du ministre ;

7° les frais ou autres sommes perçues par le ministre pour l'indemniser de ses dépenses ou le rembourser des frais afférents à des mesures qu'il a droit de prendre dans le cadre de ses fonctions pour protéger l'environnement ou pour en restaurer la qualité, tels les frais et autres sommes visés par les articles 113, 114.3, 115, 115.0.1, 115.1, 116.1 et 116.1.1 de la Loi sur la qualité de l'environnement ;

8° les montants des dommages-intérêts, y compris les dommages-intérêts punitifs, versés dans le cadre d'un recours civil en réparation pris pour le compte du ministre ;

9° les revenus provenant du placement des sommes constituant le fonds.

« **15.5.** La gestion des sommes constituant le fonds est confiée au ministre des Finances. Celles-ci sont versées à son crédit et déposées auprès des institutions financières qu'il désigne.

La comptabilité du fonds et l'enregistrement des engagements financiers qui lui sont imputables sont tenus par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Celui-ci s'assure, de plus, que les engagements et les paiements qui en découlent n'excèdent pas les soldes disponibles et leur sont conformes.

« **15.6.** Le ministre des Finances peut avancer au fonds, sur autorisation du gouvernement et aux conditions que celui-ci détermine, des sommes prélevées sur le fonds consolidé du revenu.

Il peut, inversement, avancer à court terme au fonds consolidé du revenu, aux conditions qu'il détermine, toute partie des sommes constituant le fonds qui n'est pas requise pour son fonctionnement.

Toute avance versée à un fonds est remboursable sur ce fonds.

« **15.7.** Le ministre peut, à titre d'administrateur du fonds, emprunter auprès du ministre des Finances des sommes prises sur le Fonds de financement du ministère des Finances.

« **15.8.** Les articles 20, 21, 26 à 28, les chapitres IV et VI et les articles 89 et 90 de la Loi sur l'administration financière (chapitre A-6.001) s'appliquent au fonds, compte tenu des adaptations nécessaires.

« **15.9.** L'année financière du fonds se termine le 31 mars.

« **15.10.** Malgré toute disposition contraire, le ministre des Finances doit, en cas d'insuffisance du fonds consolidé du revenu, payer sur le Fonds vert les sommes requises pour l'exécution d'un jugement ayant acquis force de chose jugée contre l'État.

« **15.11.** Le ministre des Finances verse au fonds, à titre d'avance, les sommes requises pour assurer son départ. Le gouvernement détermine le montant ainsi que la date à laquelle ces sommes doivent être versées. Ces sommes sont prises sur le fonds consolidé du revenu. ».

27. L'article 11.1 de la Loi sur le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs (L.R.Q., chapitre M-25.2) est modifié :

1° par la suppression, à la fin du premier alinéa, de ce qui suit : « , dont les parcs » ;

2° par le remplacement, dans les deuxième et troisième lignes du deuxième alinéa, de ce qui suit : « , de la Faune et des Parcs et le ministre de l'Environnement » par ce qui suit : « et de la Faune et le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs » ;

3° par la suppression, dans la cinquième ligne du deuxième alinéa, des mots « par le ministre ».

28. L'article 12.1 de cette loi est modifié :

1° par la suppression, dans la première ligne, des mots « et des parcs » ;

2° par la suppression, dans le paragraphe 3°, des mots « de même qu'en matière de développement et de gestion des parcs » ;

3° par le remplacement, dans la première ligne du paragraphe 4°, de ce qui suit : « , son habitat et les parcs » par les mots « et son habitat » ;

4° par la suppression du paragraphe 7°.

29. L'article 31 de la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., chapitre Q-2) est modifié :

1° par le remplacement, à la fin du deuxième alinéa, de « au Fonds national de l'eau pour les fins auxquelles est destiné ce fonds », par « au Fonds vert aux fins d'assurer la gouvernance de l'eau, entre autres pour favoriser la protection et la mise en valeur de l'eau, ainsi que pour la conserver en qualité et en quantité suffisantes dans une perspective de développement durable » ;

2° par le remplacement, à la fin du sixième alinéa, de « dans un fonds vert prévu à cet effet » par « au Fonds vert ».

30. L'article 18 de la Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec (L.R.Q., chapitre S-13.01) est modifié par le remplacement, dans les quatrième et cinquième lignes du paragraphe 3°, des mots « par le ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs » par ce qui suit : « , selon la matière visée, par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ou par le ministre des Ressources naturelles et de la Faune ».

31. L'article 17 de la Loi sur le vérificateur général (L.R.Q., chapitre V-5.01) est remplacé par le suivant :

« **17.** Le vérificateur général nomme, avec l'approbation du Bureau de l'Assemblée nationale, un vérificateur général adjoint, qui porte le titre de commissaire au développement durable, pour l'assister principalement dans

l'exercice de ses fonctions relatives à la vérification en matière de développement durable.

De plus, le vérificateur général peut, avec l'approbation du Bureau de l'Assemblée nationale, nommer d'autres vérificateurs généraux adjoints pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions.

Le vérificateur général détermine les devoirs et pouvoirs des vérificateurs généraux adjoints, pour autant qu'il n'y est pas pourvu par la loi.

Si la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) n'est pas applicable à un adjoint lors de sa nomination, elle lui devient alors applicable sans autre formalité, sauf s'il est engagé à contrat pour une période déterminée par le vérificateur général. Dans ce dernier cas, l'article 57 de la Loi sur la fonction publique s'applique avec les adaptations nécessaires. ».

32. L'article 22 de cette loi est modifié par l'addition, à la fin, du paragraphe suivant :

« 3° à l'application, par les organismes et les établissements visés par l'article 4 de la Loi sur le développement durable (2006, chapitre 3), des dispositions de cette loi auxquelles ils sont assujettis. ».

33. L'article 26 de cette loi est modifié par l'addition, après le paragraphe 7°, du suivant :

« 8° la mise en œuvre du développement durable. ».

34. Cette loi est modifiée par l'insertion, après l'article 43, du suivant :

« **43.1.** Le commissaire au développement durable prépare au moins une fois par année, sous l'autorité du vérificateur général, un rapport dans lequel il fait part, dans la mesure qu'il juge appropriée :

1° de ses constatations et de ses recommandations ayant trait à l'application de la Loi sur le développement durable (2006, chapitre 3) ;

2° de tout sujet ou de tout cas qui découle de ses travaux de vérification ou d'enquête en matière de développement durable ;

3° de ses commentaires concernant les principes, les procédures ou les autres moyens employés en matière de développement durable par l'Administration au sens de la Loi sur le développement durable, ainsi que par les autres organismes et établissements assujettis à cette loi.

Le vérificateur général inclut ce rapport au rapport annuel ou spécial qu'il prépare à l'intention de l'Assemblée nationale en vertu, selon le cas, des articles 42 ou 45. ».

35. Les mots «des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs» sont remplacés par «du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs» dans les dispositions suivantes :

1° l'article 1 de la Loi sur le parc de la Mauricie et ses environs (L.R.Q., chapitre P-7);

2° les articles 1, 3 et 5 de la Loi sur le parc Forillon et ses environs (L.R.Q., chapitre P-8);

3° les articles 3 et 24 de la Loi sur le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (L.R.Q., chapitre P-8.1);

4° les articles 1 et 16 de la Loi sur les parcs (L.R.Q., chapitre P-9).

Dans toute autre disposition législative :

1° une référence au ministre de l'Environnement, au sous-ministre de l'Environnement et au ministère de l'Environnement est remplacée par une référence au ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, au sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs;

2° une référence au ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, au sous-ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs et au ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs est remplacée par une référence au ministre des Ressources naturelles et de la Faune, au sous-ministre des Ressources naturelles et de la Faune et au ministère des Ressources naturelles et de la Faune.

À moins que le contexte n'indique un sens différent, dans tout autre document :

1° une référence au ministre, au sous-ministre ou au ministère de l'Environnement est une référence au ministre, au sous-ministre ou au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ;

2° une référence au ministre, au sous-ministre ou au ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs est, selon la matière visée, une référence au ministre, au sous-ministre ou au ministère des Ressources naturelles et de la Faune ou au ministre, au sous-ministre ou au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ;

3° un renvoi à la Loi sur le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs ou à l'une de ses dispositions est, selon la matière visée, un renvoi à la Loi sur le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, à la Loi sur le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ou à la disposition correspondante de l'une ou l'autre de ces lois.

36. Le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs est chargé de l'application de la présente loi.

37. Le ministre doit, au plus tard le 19 avril 2013, et par la suite tous les dix ans, faire au gouvernement un rapport sur l'application de la présente loi.

Ce rapport est déposé dans les 30 jours suivants à l'Assemblée nationale ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise de ses travaux.

38. Les dispositions de la présente loi entrent en vigueur le 19 avril 2006.

B I B L I O G R A P H I E

- ABRAHAM, D. (2004). *Regulating Corporations – A Resource Guide*, UNRISD, Genève, Nations Unies.
- AccountAbility (2001). « Making Stakeholder Engagement Work: The AA1000 Series », *AccountAbility Quarterly*, AccountAbility.
- AccountAbility (2004). « *Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks* », World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility; <www.wbcsd.org/web/publications/accountability-codes.pdf>.
- AGGERI, F. (2005). *Organiser le développement durable: expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Angers.
- Agora 21 (2000). *État des lieux de l'information environnementale et du développement durable sur internet*, Projet relief, Saint-Étienne, École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne.
- Agora 21 (2001). *Glossaire pour le développement durable. I. Iepf*, Saint-Étienne, Agora 21 c/o École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne.
- ALAKESON, V. (2004). *Innovation for Sustainable Development – A Forum for the Future Report*, Londres, Forum for the Future.
- ALAKESON, V. et al. (2003). *Social Responsibility in the Information Society, Ebusiness and Sustainable Development*, Londres, Forum for the Future.
- ALBERT, O. (1998). « Le double objectif du commerce équitable », dans Ethel del Pozo, *Pour un commerce équitable*, Paris, C.L. Mayer, p. 15-18.
- ALCOUFFE, A. (2002). *Autour du développement durable*, Toulouse, Presses du Mirail.
- ARNAUD, E. et al. (2005) *Le développement durable*, Paris, Éditions Nathan.
- Association of Chartered Certified Accountants (2004). *Towards Transparency: Progress on Global Sustainability Reporting 2004*, Londres, ACCA.
- AUBERTIN, C. (2006). *Le développement durable: enjeux politiques, économiques et sociaux*, Paris, La Documentation française.

- BALLET, J., J.-L. Dubois et F.-R. Mahieu (2004). « À la recherche du développement socialement durable : concepts fondamentaux et principes de base », *Développement durable et territoires*, Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du développement durable; mis en ligne le 22 juin 2004, <developpementdurable.revues.org/document1165.html?format=print>.
- BALME, R. (1996). « Pourquoi le gouvernement change-t-il d'échelle? », dans R. Balme (dir.), *Les politiques du néo-régionalisme. Action collective régionale et globalisation*, Paris, Economica.
- BARBER, B. (1996). *Djihad versus McWorld. Mondialisation et intégrisme contre la démocratie*, Paris, Hachette pluriel.
- BARNET, R. et R.E. Muller (1975). *Global Reach. The Power of the Multinational Corporations*, Londres, Jonathan Cape.
- BARNET, R. et J. CAVANAGH (1995). *Global Dreams : Imperial Corporations and the New World Order*, New York, Simon & Schuster.
- BEHRENDT, S. et al. (2003). *Eco-service Development – Reinventing Supply and Demand in the European Union*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- BENDELL, J. (2000). *Terms for Endearment – Business, NGOs and Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- BENDELL, J. (2004). *Baricades and Boardrooms – A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement*, Technology, Business and Society Programme, UNRISD, Genève, Nations Unies.
- BENNETT, M. et P. JAMES (1999). *Sustainable Measures – Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- BERNIER, I. (2003). « Un nouvel accord international sur la diversité culturelle : objectif, contenu et articulation à l'OMC », *Deuxièmes rencontres internationales des organisations professionnelles de la culture*, Paris, p. 2-4.
- BERTRAND, R. (2001). *Développement durable et innovation : tendances environnementales et accords internationaux*: 28, Québec, Conseil de la science et de la technologie.
- BLAGESCU, M. (2004). *What Makes Global Organisations Accountable? Reassessing the Global Accountability Framework*. One World Trust, Londres, Houses of Parliament.

- BLANPAIN, R. (2004). *The Globalisation of Labour Standards – The Soft Law Track*, OECD Global Forum on International Investment, Session 3: Government Responsibility and Corporate Responsibility – OECD and non-OECD Perspectives, New Delhi, OECD.
- BOUMA, J. *et al.* (2001). *Sustainable Banking – The Greening of Finance*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- BOURG, D. (2002). *Quel avenir pour le développement durable?*, Paris, Pommier.
- BOUSLAH, K. (2006). *La certification forestière: Typologie et rentabilité*, Congrès de l'ACFAS, Montréal, Université McGill.
- BOUSLAH, K., B. M'Zali, M. Kooli et M.-F. Turcotte (2006). « Responsabilité sociale et environnementale, certifications et performance financière », *Revue Gestion, Responsabilité sociale de l'entreprise: débats actuels et perspectives*, vol. 31, n° 2, été, p. 125-133.
- BRODHAG, C. (2001). *Glossaire pour le développement durable*, Saint-Étienne, Agora 21.
- BRODHAG, C. *et al.* (2004). *Dictionnaire du développement durable*, Québec, Éditions Multimondes.
- BROWN, M.D. et E.H. FRY (1993). *States and Provinces in the International Economy*, Berkeley, University of California, Institute of Governmental Studies Press.
- Bureau du vérificateur général du Canada (2006). *Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable*, <www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2006menu_f.html>.
- CALDER, F. et M. CULVERWELL (2005). *Following up the World Summit on Sustainable Development Commitments on Corporate Social Responsibility – Option for Action by Governments. Final Report*, Sustainable Development Program, Affairs, Londres, Chatham House.
- CAMPBELL, H. et J. SABAPATHY (2004). « Trading Accountability – Business, Trade and Investment Policy and Sustainable Development », *Trading Accountability 2004*, AccountAbility.
- Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (2004). *Stratégie de développement durable: action*, Ottawa, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.
- CAPRON, M.Q.-L. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, Éditions La Découverte.

- CARON, M.-A. et C. GENDRON (2007). « Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices GRI – avril 2006. Compte-rendu des travaux », *Les cahiers de la CRSSD*, collection recherche, n° 03, Février 2007.
- CARROLL A.B. (1979). « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Centre de recherche en économie et management (2004). *Corporate Social Responsibility in India, Policy and Practices of Dutch Companies*, Amsterdam, CREM.
- CHAMPION, E., C. GENDRON et A. LAPOINTE (2005). « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, n° 05-2005.
- CHARTER, M. et U. TISCHNER (2001). *Sustainable Solutions – Developing Products and Services for the Future*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- CLARKSON, M.E. (1988). « Corporate Social Performance in Canada, 1976-86 », *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 10, JAI Press, p. 241-265.
- CLARKSON, M.E. (1995). « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 92-117.
- COHEN-ROSENTHAL, E. (2003). *Eco-Industrial Strategies – Unleashing Synergy between Economic Development and the Environment*, Work and Environment Initiative, New York, Cornell University.
- CLÉMENTIN, B. (2003). *Objectifs décroissance : vers une société viable*, Montréal, Éditions Écosociété.
- Club of Rome (1972). *The Limits to Growth: A Report of the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, New York, Universe Books.
- COI-DEFRA (2005). *Public Consultation on Sustainable Development*, Londres, COI-DEFRA.
- Commission des communautés européennes (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, CCE.
- Comité 21 et G.D. France (2001). *L'agenda 21 local en question – 21 approches du développement durable des territoires*, Paris, Comité 21.

- Comité 21 (2005). *Achats et développement durable : enjeux, méthodologies et initiatives*, Saint-Denis-la-Plaine, AFNOR, Comité 21.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988). *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve et ministère des Communications du Québec.
- Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation (2004). *Une mondialisation juste – Créer des opportunités pour tous*, Genève, Bureau international du travail.
- Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2001). *Un survol des enjeux*, Toronto, Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises.
- Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises – CDCRE (2002). *Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du XXI^e siècle*, Toronto, CDCRE.
- Conference Board of Canada – CBC (2000). *Market Explorers Poll*, <www.conferenceboard.ca>.
- CONNOR, T. (2000). « We Are Not Machines: Indonesian Nike and Adidas Workers », *Clean Clothes Campaign, Global Exchange*, Maquila Solidarity Network, Oxfam.
- Conseil des ministères de l'éducation Canada (2006). *Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (2005-2014) – Réponse du Canada au questionnaire de l'UNESCO*, <www.cmec.ca/international/UNESCO/Sustainable-2006-03.fr.pdf>.
- CORMIER, S. et S. TREMBLAY (2004). « Perspectives communicationnelles et relations publiques », dans S. Cormier et S. Tremblay (dir.), *Communication*, numéro spécial « Relations publiques », vol. 23, n° 1, printemps-été.
- COSBEY, A. et al. (2004). *Investment and Sustainable Development – A Guide to the Use and Potential of International Investment Agreements*, Winnipeg, IISD, International Institute for Sustainable Development.
- CUTLIP, S.M., A.H. Center et G.M. BROOM (2000). *Effective Public Relations*, 8^e éd., Upper Saddle River, Prentice Hall.
- DA CUNHA, A. (2005). *Enjeux du développement urbain durable, transformations urbaines, gestion des ressources et gouvernance*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

- DAGENAIS, B. (1997). *Le communiqué ou l'art de faire parler de soi*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- DAGENAIS, B. (2004). « Les relations publiques, véritable instrument de démocratie », dans S. Cormier et S. Tremblay (dir.), *Communication*, numéro spécial « Relations publiques, vol. 23, n° 1, p. 30.
- DARNTON, A. (2004). *The Impact of Sustainable Development on Public Behaviour*, Desk Research Study, Londres, COI-DEFRA.
- DECORNOY, J. (1995). « Du monde des affaires aux affaires du monde », *Le Monde diplomatique*, mai 1995.
- DELAPORTE, P. (2002). *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Paris, Cherche-midi.
- D'HUMIÈRES, P. (2005). *Le développement durable*, Paris, Éditions d'Organisation.
- DOPPELT, B. (2003). *Leading Change Toward Sustainability – A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- DRUCKER, P. (1972). *Le management en question*, Paris, Éditions d'Organisation.
- DRUCKER, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman Talley Books/Plume.
- DUBIGEON, O. (2002). *Mettre en pratique le développement durable*, Paris, Éditions Village mondial.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks*, Oxford, Capstone.
- Environics International (2002). *A GlobeScan Survey of Business Leaders on Sustainable Development, Highlights Report. E. International*, Toronto, Environics International.
- Environnement Canada (2006). *GRI: des lignes directrices pour la préparation des rapports de durabilité*, Ottawa, Environnement Canada; <www.ec.gc.ca/ecocycle/issue7/fr/p8.cfm>, consulté le 9 novembre 2006.
- ESTEVA, G. (1992). « Development », dans Wolfgang Sachs (dir.), *The Development Dictionary*, Londres, Zed Books.
- ETCHEGOYEN, A. (1991). *La valse des éthiques*, Paris, Bourin.

- Fédération des municipalités et Hydro-Québec (2006). *Comité de liaison Hydro-Québec – Fédération québécoise des municipalités: Rapport d'activité 2005-2006*, Montréal, Hydro-Québec et FQM; <intranet.hydro.qc.ca/vpa/collectivites/fichiers/fqm_2006.pdf>, consulté le 14 novembre 2006.
- Ferrand, D. (1995). « La communication environnementale », dans R. Brulotte (dir.), *Environnement, économie et entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Sciences de l'environnement ».
- Ferrand, D. (2000). *Piloter l'environnement dans l'entreprise*, Montréal, Ordre des ingénieurs du Québec.
- Ferrand, D. (2005). « Du développement dit « durable » et d'écovigilance », dans C. Villeneuve (dir.), *Le développement durable : quels progrès, quels outils, quelle formation ?*, Québec, Les publications de l'IEPF, collection Actes, p. 83-94.
- FLETCHER, Marsden C. (2000). *Pratiques pour des collectivités durables*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- Forum for the Future (2004a). *Communicating for Sustainability: Guidance for Higher Education Institution*, Londres, Higher Education Partnership for Sustainability.
- Forum for the Future (2004b). *Learning and Skills for Sustainable Development – Developing a Sustainability Literate Society*, Londres, Higher Education Partnership for Sustainability.
- Forum for the Future (2004c). *On Course for Sustainability – Report of the Higher Education Partnership for Sustainability*, Higher Education Partnership for Sustainability, Londres, Forum for the Future.
- FREEMAN, R.C. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freshfields Bruckhaus Deringer (2005). *A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues into Institutional Investment*, New York, United Nations Environment Program Finance Initiative.
- FRIEDMAN, M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 11-12.
- Friends of the Earth (2002). *Clashes with Corporate Giants – 22 Campaigns for Biodiversity and Community*, Amsterdam, Friends of the Earth.

- FUSSLER, C., A. CRAMER et S. VAN DER VEGT (2004). *Raising the Bar – Creating Value with the UN Global Compact*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- GALEA, C. (2004). *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- GARVEY, N. et P. NEWELL (2004). *Corporate Accountability to the Poor? Assessing the Effectiveness of Community-Based Strategies*, IDS Working Paper 227, Brighton.
- GÉLINIER, O. (2004). *Développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, Cegos.
- GENDRON, C. (1999). « Les logiques de transformation de l'entreprise comme institutions induites par les problématiques sociales et environnementales », Colloque CIRIEC, *Actes de l'ACFAS*.
- GENDRON, C. (2000). « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », dans *Éthique et économie : l'impossible (re)mariage*, Paris, La Découverte, coll. « Revue du Mauss », p. 321-325.
- GENDRON, C. (2006). *Développement durable comme compromis*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GENDRON, C. et al. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- GENDRON, C. et al. (2005a). « Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable remis à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques sur la *Loi sur le développement durable* (projet de loi n° 118) – Version révisée », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, n° 10-2005.
- GENDRON, C. et al. (2005b). « Quel plan de développement durable pour le Québec? Mémoire », *Les Cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, n° 02-2005.
- Global Knowledge Partnersphip (2004). *Multi-Stakeholder Partnership – Issue Paper. Knowledge for Development Series*, Kuala Lumpur, Global Knowledge Partnersphip.
- GOLLNER, Andrew B. (1983). *Social Change and Corporate Strategy: The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford, Issues Action Publications.

- Gouvernement du Québec (2006). *Loi sur le développement durable*, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- GRAYSON, D. et A. HODGES (2004). *Corporate Social Opportunity – Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- GREER, J. et S. KAVAJIT (2000). « A Brief History of TNC's », *Corporate Watch – Campaigner's Corner*, New York, Global Policy Forum.
- Groupe de Lisbonne (1995). *Limites à la compétitivité – pour un nouveau contrat mondial*, Paris, Boréal.
- Groupe de travail ORSE (2003). *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?*, Paris, ORSE.
- GRUNIG, J.E. et T. HUNT (1984). *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah, Erlbaum.
- HABERMAS, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*, Paris, Cerf.
- HAGHSETA, F.S. (2003). *Information Technology and Sustainable Development: Understanding Linkages in Theory and Practice*, Cambridge, Engineering Systems Division Massachusetts Institute of Technology, Master of Science in Technology and Policy.
- HAQUE, M.S. (2006). « Limits of "Sustainable Development" as a Concept », dans Gedeon M. Mudacumura, Desta Mebratu et M.S. Haque (dir.), *Sustainable Development Policy and Administration*, New York, Taylor & Francis, p. 33-48.
- HM-Government (2005). *Securing the Future – Delivering UK Sustainable Development Strategy*, F. a. R. A. Secretary of State for Environment, Crown, 03/05, 176844.
- HOCKING, B. (1999). « Patrolling the "Frontier": Globalization, Localization and the "Actorness" of Non-Central Governments », dans A. Francisco et M. Keating, *Paradiplomacy in Action. The Foreign Relations of Subnational Governments*, Londres, Frank Cass Publishers.
- HOLLIDAY, C.O. et al. (2002). *Walking the Talk – The Business Case for Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.

- HOVE, S. (2000). *Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets*, Saint-Quentin-en-Yvelines, Cahier du C3ED.
- HUMIÈRES, P.D. (2005). *Développement durable : le management de l'entreprise responsable*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Hydro-Québec (2001). *Synthèse des connaissances environnementales acquises en milieu nordique de 1970 à 2000*, Montréal, Hydro-Québec.
- Hydro-Québec (2006). *Plan stratégique 2006-2010*, Montréal, Hydro-Québec; <www.hydroquebec.com/publications/fr/plan_strategique/2006-2010/pdf/complet.pdf>, consulté le 09 novembre 2006.
- Hydro-Québec (2006). *Rapport annuel 2005*, Montréal, Hydro-Québec; <www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_annuel/2005/pdf/hydro2005fr_complet.pdf>, consulté le 28 novembre 2006.
- Hydro-Québec (2006). *Rapport sur le développement durable 2005: Une énergie en pleine évolution*, Montréal, Hydro-Québec; <www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/2005/pdf/rdd_2005_fr.pdf>, consulté le 28 novembre 2006.
- Hydro-Québec (2006). *Rapport sur le développement durable 2004: Pour l'avenir*, Montréal, Hydro-Québec; <www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/2004/pdf/rdd_2004_fr.pdf>, consulté le 28 novembre 2006.
- Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie (2002). *Actes du colloque international « Francophonie et développement durable – Quels enjeux, quelles priorités pour l'horizon 2012? »*, Dakar, Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie.
- Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie (2002). *179 bonnes pratiques pour le développement durable dans les pays membres de la francophonie*, Québec, Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie.
- Institute for Policy Studies (2000). *The Rise of Corporate Global Power, Top 200*, Studies, Washington, Institute for Policy Studies.
- International Institute for Sustainable Development (2004). *Perceptions and Definitions of Social Responsibility*, Winnipeg, The ISO and Corporate Social Responsibility.

- International Institute for Sustainable Development (2004). *Small and Medium-Sized Enterprises*, Winnipeg, The ISO and Corporate Social Responsibility.
- International Institute for Sustainable Development (2004). *ISO Social Responsibility Standardization – An Outline of the Issues*, Winnipeg, The ISO and Corporate Social Responsibility.
- International Institute for Sustainable Development (2004). *Stakeholder Engagement, ISO and Corporate Social Responsibility*, Winnipeg, The ISO and Corporate Social Responsibility.
- International Institute for Sustainable Development et Deloitte & Touche (1992). *Business Strategy for Sustainable Development, Leadership and Accountability for the '90s*, IISD, Business Council for Sustainable Development, Winnipeg, International Institute for Sustainable Development.
- International Council on Human Rights Policy (2002). *Beyond Voluntarism-Human Rights and the Developing International Legal Obligations of Companies*, Versoix, International Council On Human Rights Policy.
- International Peace Academy and FAFO-AIS (2004). *Business and International Crimes : Assessing the Liability of Business Entities for Grave Violations of International Law*, International Peace Academy and FAFO-AIS, FAFO-AIS.
- ISO9000/14000 (2002). « A Daunting New Challenge – Are Standards the Right Mechanism to Advance Corporate Social Responsibility? », *ISO Bulletin*, juillet.
- ISO-COPOLCO (2002). *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*; <www.iso.org>.
- JODELET, D. (1989). *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.
- JONES, R. et A.J. MURREL (2001). « Signaling Positive Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 40, p. 59-78.
- KAPLINSKY, R. (1998). *Globalisation, Industrialisation and Sustainable Growth: The Pursuit of the NTH Rent*, IDS Discussion Paper 365.
- KEATING, M. (1999). « Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies » dans F. Aldecoa et M. Keating (dir.), *Paradiplomacy in Action. The Foreign Relations of Subnational Governments*, Londres, Frank Cass Publishers.

- KELL, G. (2003). «The Global Compact – Origins, Operations, Progress, Challenges», *Journal of Corporate Citizenship*, automne (JCC 11).
- KEMP, V. (2001). *To Whose Profit? Building a Business Case for Sustainability*, Surrey, WWK-UK.
- KERKOW, U. *et al.* (2003). *Voluntarism – Corporate Self-Regulation, Multistakeholder Initiatives and the Role of Civil Society*, Bonn/ Berlin, W.O. Jens Martens.
- KJELL, P. *et* A. SIMMS (2004). *Climate Change – A Corporate Impact Survey*, Londres, New Economics Foundation.
- KOLK, A. *et al.* (1999). «International Codes of Conduct and Corporate Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves?», *Transnational Corporations*, n° 8, p. 143-180.
- KOLODNER, E. (1994). *Transnational Corporations: Impediments or Catalysts of Social Development?*, Genève, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.
- KORTEN, D.C. (1995). *When Corporations Rule the World*, San Francisco, Kumarian Press and Berrett-Koeler Publishers.
- KORTEN, D.C. (1996a). «There's a Dangerous Flaw in Global Economy Concept», *The People-Centered Development Forum*, Article n° 19.
- KORTEN, D.C. (1996b). «Rights of Money Versus Rights of Living Persons», *The People-Centered Development Forum*, Article n° 82.
- KORTEN, D.C. (2001). *When Corporations Rule the World – Second Edition*, San Francisco, Kumarian Press and Berrett-Koeler Publishers.
- LACHAPELLE, G. (2000). «Identity, Integration and the Rise of Identity Economy. The Quebec Case in Comparison with Scotland, Wales and Catalonia», dans G. Lachapelle *et* J. Trent (dir.), *Globalization, Governance and Identity. The Emergence of New Partnership*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- LACHAPELLE, G. *et* S. PAQUIN (dir.) (2004). *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- LACHAPELLE, G. *et* J. TRENT (dir.) (2000). *Globalization, Governance and Identity. The Emergence of New Partnership*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

- LAFFERTY, W.M. (1996). «The Politics of Sustainable Development: Global Norms for National Implementation», *Environmental Politics*, vol. 5, p. 185-208.
- LAFFERTY, W.M. et O. LANGHELLE (1999). «Future Challenges of Sustainable Development», dans William M. Lafferty et Oluf Langhelle, *Towards Sustainable Development: On the Goals of Development – and the Conditions of Sustainability*, Londres/New York, Macmillan Press/St. Martin's Press, p. 213-239.
- LANGHELLE, O. (2000). «Sustainable Development and Social Justice: Expanding the Rawlsian Framework of Global Justice», *Environmental Values*, vol. 9, p. 295-323.
- LAVILLE, E. (2002). *L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, Village Mondial.
- LE BOT, J.M. (2002). *Du développement durable au bien public: essai anthropologique sur l'environnement et l'économie*, Paris, L'Harmattan.
- LEISINGER K.M. (1998). «Sustainable Development at the Turn of the Century: Perceptions and Outlook», *International Journal for Sustainable Development*, vol. 1, n° 1, p. 73-98.
- LEVITT, T. (1958). «The Dangers of Social Responsibility», *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 41-50.
- LEWIS, H. et J. GERTSAKIS (2001). *Design+Environment – A Global Guide to Designing Greener Goods*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- MACGILLIVRAY, A. et S. ZADEK (1995). *Accounting Indicators for Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- MAISONNEUVE, D., J.-F. LAMARCHE et Y. ST-AMAND (1998). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MAISONNEUVE, D., S. TREMBLAY et A.A. LAFRANCE (2004a). *Les relations publiques: une profession à géométrie variable (rapport quantitatif)*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire en relations publiques, mai.
- MAISONNEUVE, D., S. TREMBLAY et A.A. LAFRANCE (2004b). *Étude sur les relations publiques au Québec (rapport qualitatif)*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire en relations publiques, mai.
- MARÉCHAL, J.P. (2005). *Le développement durable: une perspective pour le XXI^e siècle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

- MARTIN, R. (2002). «The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility», *Harvard Business Review*, décembre.
- MATTELART, A. (1995). «Les nouveaux scénarios de la communication mondiale», *Le Monde diplomatique*, août.
- MAY, P.H. *et al.* (2004). *Sustainable Coffee Trade – The Role of Coffee Contracts*, Winnipeg, International Institute for Sustainable Development.
- MCINTOSH, M., S. WADDOCK *et al.* (2004). *Learning to Talk – Corporate Citizenship and the Development of the UN Global Compact*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- MEADOWS, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*, T.S. Institute, Hartland, Balaton Group.
- MICHALET, C.-A. (1999). *La séduction des nations ou comment attirer les investissements étrangers*, Paris, Économica.
- MICHEL, J.-L. (2002). «L'entreprise et la communication: de la concurrence à l'éthique», <www.cetec-info.org/JLMichel/Articles.jlm/Ethique.et.concurrence.pdf>.
- Ministère de l'Environnement et de la Faune, Direction générale du développement durable (1995). *Éléments de planification québécoise du développement durable*, Québec, Gouvernement du Québec, mai, 14 p.
- Ministère des Ressources naturelles (1994). *Le plan d'Action 21, les critères et indicateurs de développement durable, la certification et l'étiquetage écologique: des nouvelles façons d'envisager les questions environnementales mondiales*, Québec, Gouvernement du Québec, décembre, 38 p.
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du gouvernement du Québec (2006). *Miser sur le développement durable: pour une meilleure qualité de vie. Québec adopte la loi sur le développement durable: un geste structurant, historique et novateur (communiqué de presse du 13 avril 2006)*, Québec, <www.mddep.gouv.qc.ca/Infuseur/communiqu.asp?no=954>, consulté le 09 novembre 2006.
- MONTERRAT, G. (1999). *Nations Without States, Political Communities in a Global Age*, Cambridge, Polity Press.
- MUDACUMURA G.M., D. MEBRATU *et* M.S. HAQUE (dir.) (2006). *Sustainable Development Policy and Administration*, New York, Taylor & Francis.

- MURPHY, D.F. et J. BENDELL (1999). *Partner in Time, Business, NGOs and Sustainable Development*, Genève, Nations Unies, UNRISD.
- NAJIM, A. (2003). *Les entreprises face aux enjeux du développement durable: éléments d'un débat*, Paris, Éditions Karthala.
- Natural Heritage Institute, The Nautilus Institute for Security and Sustainable Development et al. (2002). *Beyond Good Deeds – Case Studies and a New Policy Agenda for Corporate Accountability*, Natural Heritage Institute, The Nautilus Institute for Security and Sustainable Development, Human Rights Advocates.
- NGUYEN, N. et S. LAKHAL (2004). «Le renforcement de la réputation de l'entreprise», *Gestion*, vol. 29, n° 2, été.
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2004a). *Développement durable et entreprises: un défi pour les managers*, Saint-Denis-la-Plaine, AFNOR.
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2004b). *La « certification » des informations sociales et environnementales*, Paris, Études ORSE.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2000). «Inventaire des codes de conduite des entreprises», *Groupe de travail du comité des échanges*, Paris, OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2001a). «Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility», *Working Papers on International Investment*, OCDE, 18 p.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2001b). «Corporate Responsibility: Results of a Fact-Finding Mission on Private Initiatives», *Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs*, n° 2, 23 p.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2002). *La gouvernance pour le développement durable, Étude de cinq pays de l'OCDE*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.
- Organisation des Nations Unies (1992). *Rapport de la Conférence des nations unies sur l'environnement et le développement*, Volume A, Rio de Janeiro, 3-14 juin (La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et Action 21).

- Organisation mondiale de la santé (1978). *Les soins de santé primaires, Rapport conjoint du directeur général de l'Organisation mondiale de la santé et du directeur général du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, présenté à la Conférence internationale sur les soins de santé primaires, Alma-Ata (URSS), 6-12 septembre, Organisation mondiale de la santé.*
- ORLITZKY, M. *et al.* (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, Organization Studies*, vol. 24, n° 3.
- O'ROURKE, D. (2000). « Monitoring the Monitors: A Critique of Pricewaterhouse Labour Monitoring », Manuscrit inédit, Department of Urban Studies and Planning' Massachusetts Institute of Technology.
- PELLERIN, F. (2001). *Dans mon village, il y a belle lurette...*, Montréal, Éditions Planète Rebelle.
- PLANET, J. (2004). *Développement durable: dynamiser l'action publique*, Paris, Éditions de la Performance.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (2005) et Futerra. *Communiquer sur le développement durable – Comment produire des campagnes publiques efficaces*, PNUE.
- RAGHAVAN, C. (1996). « TNCs Control Two-Thirds of the World Economy » dans *Global Policy Forum*, 24 janvier.
- Recyc-Québec (2004). *Bilan 2004 de la gestion des matières résiduelles au Québec*, partie 1, fiche 4, « La performance des trois grands secteurs d'activités »; <www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/upload/publications/MICI/BILAN2004/Fiche1B.pdf>.
- REICH, R. (1984). *The Next American Frontier*, New York, Markham Penguin Book.
- Ressources naturelles Canada (2005). *Éducation en matière de développement durable au Canada: rôle du gouvernement fédéral*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- RINGalliance (2003). *The Development Dimensions of the UN Global Compact*, RINGalliance, United Nations Global Compact.
- ROBERTSON, G. (1996). « L'éthique et le développement », *Express*, n° 96-02, ACDI.

- ROGERS, E.M. (1976). « Communication and Development – The Passing of the Dominant Paradigm », dans *Communication Research*, vol. 3, n° 2.
- ROWLEDGE, L. et al. (1999). *Mapping the Journey – Case Studies in Strategy and Action Toward Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- RUBIK, F. et P. FRANKL (2005). *The Future of Eco-Labeling – Making the Environmental Product Information Systems Effective*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- SADLER, P. (2002). *Building Tomorrow's Company – A Guide to Sustainable Business Success*, Londres, Tomorrow's Company.
- SAKAMOTO, Y. (1995). « Democratization, Social Movements and World Order », dans Bjorn Hettne, (dir.), *International Political Economy: Understanding Global Disorder*, Londres, Zed Books.
- Sarasin Report (2004). « Made in China » – *Is this a Sustainable Label? Risks and Opportunities of the China Boom from a Socially Responsible Investment Perspective*, SSIAfSaRli, Asie.
- SARKIS, J. (2001). *Greener Manufacturing and Operations – From Design to Delivery and Back*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- SAUL, J.R. (1995). *The Unconscious Civilization*, Concord, House of Anansi Press.
- SCHALTEGGER, S. et R. BURRITT (2000). *Contemporary Environmental Accounting – Issues, Concepts and Practice*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- SEILER-HAUSMANN, J.-D., C. LIEDTKE et al. (2004). *Eco-Efficiency and Beyond – Towards the Sustainable Enterprise*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- SENARCLENS, P. de (2002). *Mondialisation. Théories, enjeux et débats*, 3^e éd., Paris, Armand Colin.
- SENARCLENS, P. de (2004). « Les défaillances des mécanismes de régulation internationale », dans G. Lachapelle et S. Paquin (dir.), *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 19-38.
- SHANKER, R. (1996). « La diversité et le développement », *Express*, n° 96-05, ACDI.

- SIMMS, A., D. WOODWARD et P.K. JELL (2004). *Cast Adrift – How the Rich are Leaving the Poor to Sink in a Warming World*, Londres, New Economics Foundation.
- SMOUTS, M.C. (2005). *Développement durable : termes du débat*, Paris, Éditions Armand Colin.
- Social Venture Network (1999). *Standards of Corporate Responsibility*, San Francisco, Social Venture Network.
- SOLAGRAL (2002). « Un intérêt bien compris ? » ; <www.solagral.org/publications/cdp/cdp64/article4.htm>.
- SRI-IN-PROGRESS (2004). « ISR en Europe à travers l'étude CSR Europe » et « En Amérique du Nord, l'ISR fait mieux que résister », *Les tendances de l'investissement responsable*, n° 34.
- STEGER, U. et al. (2003). *Greening Chinese Business – Barriers, Trends and Opportunities for Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- SustainAbility (2004a). *The Changing Landscape of Liability – A Director's Guide to Trends in Corporate Environmental, Social and Economic Liability*, Londres, SustainAbility.
- SustainAbility MISTRA (2004b). *Values for Money – Reviewing the Quality of SRI Research*, Londres, SustainAbility.
- SustainAbility-UNGlobalCompact (2004). *Gearing up from: Corporate Responsibility to Good Governance and Scandale Solutions*, Londres, Gearing up.
- SUZUKI, D.D. (2005) « Sustainability – A New Bottom Line », *Environmental News Network Volume*.
- Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (2005). *Le développement durable des collectivités : instaurer une meilleure qualité de vie pour les citoyens*, Ottawa, Environnement Canada, En154-31-3-2005F.
- Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (2005). *L'outil d'analyse de projet pour le développement durable des collectivités*, Ottawa, Environnement Canada, En154-31-1-2005F.
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (2003a). *La qualité de l'environnement dans les villes canadiennes : Le rôle du gouvernement fédéral, L'État du débat*, TRNEE, Ottawa, Gouvernement du Canada.

- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (2003b). *Les indicateurs d'environnement et de développement durable pour le Canada, L'État du débat*, TRNEE, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (2003c). *Préserver le capital naturel du Canada : Une vision pour la conservation de la nature au XXI^e siècle, L'État du débat*, TRNEE, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- TANTRAM, V. et al. (2003). *To Whose Profit? : Evolution Building Sustainable Corporate Strategy*, Surrey, WWF-UK.
- TAPSCOTT, D. et D. TICOLL (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency will Revolutionize Business*, Toronto, Viking Canada.
- TAYLOR, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, Dover Publications.
- THAKE, S. (2004). *Sustainable Futures : Investing in Community-Based Organizations*, Londres, New Economics Foundation.
- THAYER, L. (1968). *Communication and Communication Systems*, Homewood, Irwin.
- TIXIER, M. (2005). *Communiquer sur le développement durable : Enjeux et impacts pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- TREMBLAY, S. (2004). *Résultats de la recherche sur l'état des relations publiques au Québec – Faits saillants*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire en relations publiques, juin.
- TREMBLAY, S. (2006). *Développement durable et responsabilités sociales dans la communication d'entreprise : tendances canadiennes et québécoises (Rapport de recherche)*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire en relations publiques.
- TURCOTTE, M.-F. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TÜRK, V. et al. (2003). *The Environmental and Social Impacts of Digital Music – A Case Study with EMI, Ebusiness and Sustainable Development – Project DEESD*, Digital Europe, Forum for the Future.
- UK Government-DEFRA (2004). *Taking it on – Developing UK Sustainable Development Strategy Together, Taking it on*, Londres, UK Government.

- UNCTAD (1996). « Global Foreign Direct Investment Flows Reach \$325 Billion I 1995: An All-Time High », *Global Policy Forum*, Genève, UNCTAD.
- Unesco (2001). *Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle*, New York, Unesco.
- United Nations Environment Program Finance Initiative (2005). *Principles of Responsible Investment*, New York, United Nations.
- United Nations Environment Programme, The Global Compact and Utopies (2005). *Talk The Walk: Advancing Sustainable Lifestyles Through Marketing & Communications*, New York, United Nations.
- VERHELST, T.G. (1990). *No Life Without Roots: Culture and Development*, Londres, Zed Books.
- VILLENEUVE, C. (2005a). *Comment réaliser une analyse de développement durable?*, Chicoutimi, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.
- VILLENEUVE, C. (dir.) (2005b). *Le développement durable: quels progrès, quels outils, quelle formation?*, Québec, Les publication de l'IEPF, coll. « Actes ».
- VIVIEN, F.D. (2005). *Le développement soutenable*, Paris, Repères, Éditions La Découverte.
- VOLTON, D. (2003). *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion.
- WARNER, M. et R. SULLIVAN (2004). *Putting Partnership to Work – Strategic Alliances for Development Between Government, the Private Sector and Civil Society*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- WCED (1987). *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- World Business Council for Sustainable Development (2002). *Investing for Sustainable Development – Getting the Conditions Right*, World Business Council for Sustainable Development and WBI Union, LEAD International, Deutsche Bank, World Business Council for Sustainable Development, IUCN – The World Conservation Union, World Bank Institute, LEAD International, Deutsche Bank.
- WEAVER, P. et al. (2000). *Sustainable Technology Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.

- WEED, T. *et al.* (2004). *Human Security and Transnational Corporations – The Entanglement of Transnational Corporations in Wars, Human Rights Violations and Tax Evasion*, Berlin, J.S. Jens Martens, coll. « Terre des homes ».
- WIEDEMANN-GOIRAN, T. *et al.* (2002, c2003). *Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*, Paris, Éditions d'Organisation.
- WILS, A. *et al.* (1998). « Threats to Sustainability: Stimulating Conflict within and between Nations », *System Dynamics Review*, vol. 14, n^{os} 2-3.
- WOHLMAYER, H. et T. QUENDLER (2002). *The WTO, Agriculture and Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- ZADEK, S. (2002). *Reflections on Corporate Responsibility after 9.11*, Londres, AccountAbility.
- ZAMAN, A. (2003). *Made in Japan – Converging Trends in Corporate Responsibility and Corporate Governance*, Sustainable Development Program, Londres, The Royal Institute of International Affairs.

SITES INTERNET

Adbusters

<www.adbusters.org>

Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales

<www.tpsgc.gc.ca/ecologisation/text/index-f.html>

Business for Social Responsibility

<www.bsr.org>

Centre pour le développement de collectivités viables de la Fédération canadienne des municipalités

<www.fcm.ca/french/cscd_f/sustainablecommunities-f.html>

Chaire en Éco-conseil de l'UQAC

<www.uquebec.ca/uqss/IRS/Reseau/B702.html>

Commissaire fédérale à l'environnement et au développement durable

<www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2006menu_f.html>

Corporate Accountability

<www.corporate-accountability.org>

Corporate Knights

<www.corporateknights.ca>

Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (2005-2014)

<portal.unesco.org/education/fr/ev.php-URL_ID=38477&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>

Environnement Canada, Programme d'indicateurs de développement durable

<www.ec.gc.ca/soer-ree/Francais/scip/default.cfm>

Gap Inc.

<www.gapinc.com>

Global Compact

<www.unglobalcompact.org>

Global reporting initiative (GRI)

<www.globalreporting.org>

Ministère du Développement durable,
de l'Environnement et des Parcs

<www.mddep.gouv.qc.ca>

Norme ISO sur la responsabilité sociale (ISO 26000)

<www.iso.org/sr>

Novae

<www.novae.ca>

Portail d'approvisionnement du gouvernement du Québec

<www.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca>

Portail d'information du gouvernement

fédéral sur le développement durable

<www.sdinfo.gc.ca>

Vision durable

<www.visiondurable.com>

C O L L A B O R A T E U R S

Thérèse Drapeau est conseillère principale pour Environnement Canada en matière de développement durable. Elle coordonne le Groupe interministériel fédéral sur le développement durable (GIFDD) veillant à la mise en œuvre des engagements des agences et ministères fédéraux présents au Québec. Avec une expérience de plus de vingt ans dans le domaine des communications et des relations médias, on lui connaît de nombreuses réalisations d'envergure pour la sensibilisation et l'éducation du public à propos de divers enjeux environnementaux majeurs, incluant le Plan d'action Saint-Laurent, les changements climatiques et les urgences environnementales.

Richard B. Evans est président et chef de la direction d'Alcan Inc. depuis 2005. Monsieur Evans possède une vaste expérience et a occupé plusieurs postes de direction dans l'industrie de l'aluminium. Il s'est joint à Alcan en janvier 1997 en tant que conseiller principal – Développement d'entreprise, après avoir travaillé pendant 27 ans aux États-Unis et à l'échelle internationale pour Kaiser Aluminum & Chemical Corporation. Il est actuellement administrateur de Bowater Incorporated et de l'Institut international de l'aluminium (IIAI).

Gilles Favreau est chef de communication environnementale et coopération chez Hydro-Québec, où il a notamment la responsabilité des communications internes et externes en matière de développement durable. À l'emploi d'Hydro-Québec depuis 1985, il a occupé successivement des fonctions de nature corporative dans les domaines de la gouvernance, de l'éthique, de l'accès à l'information, des affaires gouvernementales et des enjeux réglementaires. Il est membre du Barreau du Québec et il siège au conseil d'administration de la Société pour la promotion de la science et de la technologie.

Léopold Gaudreau est sous-ministre adjoint de la Direction générale du développement durable au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec et est le président du Comité interministériel du développement durable. Il a contribué à l'élaboration de nombreuses lois, politiques et stratégies d'importance, dont la Stratégie québécoise sur la diversité biologique et celle sur les aires protégées. Depuis 2004, il travaille à la mise en œuvre du Plan de développement durable du Québec, travaux qui l'ont conduit à sillonner le Québec lors d'une consultation publique d'envergure ayant mené à la sanction de la Loi québécoise sur le développement durable en 2006.

Jacques Girard est directeur du Bureau de normalisation du Québec (BNQ), un organisme de normalisation de niveau international, mis en place par le gouvernement du Québec. Le BNQ est accrédité par le Conseil canadien des normes, selon les règles internationales de l'ISO et l'accord de l'Organisation mondiale du commerce. Membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec, il a une expérience professionnelle de plus de 30 ans et s'est fait connaître par son implication dans différents conseils d'administration, auprès de sociétés spécialisées dans le domaine des toitures, dans la gestion des travaux routiers, ainsi qu'en géotechnique et contrôle des matériaux.

Guy Lachapelle est professeur titulaire au Département de science politique, adjoint au vice-recteur et coordonnateur des relations avec le gouvernement du Québec au vice-rectorat – affaires institutionnelles de l'Université Concordia. Il occupe depuis 2001 le poste de secrétaire général de l'Association internationale de science politique. Il compte de nombreux ouvrages à son actif, notamment sur la mondialisation, les théories de l'opinion publique et l'analyse comparative du comportement électoral. Il a été coresponsable du Congrès mondial de science politique en 2000 et président de la Société québécoise de science politique.

Pascal Laliberté œuvre depuis plusieurs années dans le milieu des transports et des collectivités viables. Comme chargé de projets à Vivre en Ville, il s'est occupé notamment du volet Accessibilité, mobilité et transports viables. Depuis 2003, il collabore activement à la Semaine des transports collectifs et alternatifs à titre de président d'Accès transports viables. En 2006, il est devenu chargé de dossiers pour Vivre en Ville et directeur de Mobili.T – le Centre de gestion des déplacements de Québec.

Alain Lapointe, professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, est titulaire adjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Il se consacre essentiellement aux questions de responsabilité sociale des entreprises (participation des entreprises au projet sociétal de développement durable), au contexte sociopolitique des entreprises et aux nouvelles formes de régulation des entreprises en contexte de mondialisation. Ses nombreuses publications et communications dans le champ de la RSE témoignent de sa riche contribution en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Christine Locas, diplômée en communications de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), occupe depuis 1998 la fonction de conseillère Affaires institutionnelles pour Hydro-Québec. Dans ce rôle, elle a collaboré avec la haute direction à différents dossiers et a travaillé avec plusieurs associations nationales et internationales en énergie afin d'y représenter les intérêts de l'entreprise.

Danielle Lussier est urbaniste et chef d'équipe de l'équipe de coordination du développement durable à la Direction de l'environnement de la Ville de Montréal. Elle a coordonné les travaux reliés à l'élaboration et à la mise en œuvre du Premier plan stratégique de développement durable. Elle a aussi contribué à plusieurs projets dans le domaine de l'environnement, dont le Centre d'expertise sur les matières résiduelles, le Programme Éco-quartier et le règlement sur les pesticides. Elle est actuellement la secrétaire-trésorière de l'Association québécoise d'évaluation d'impacts.

Léandre A. Morin est conseiller en développement de l'organisation, Centre de services partagés, Gouvernement du Québec. Il joint la Direction générale des acquisitions (DGACQ) en 2000 et se voit confier, en janvier 2004, le mandat d'implanter une nouvelle vision d'achats responsables. Une politique d'acquisitions écoresponsables est développée et mise en place en avril 2005. En mars 2006, la DGACQ reçoit le mandat d'implanter le développement durable dans l'ensemble du Centre de services partagés du Québec. Il y travaille depuis.

Rick Petersen est vice-président principal, responsable de la pratique sur la responsabilité sociale de National. Il sert des clients de divers secteurs d'activité ainsi que plusieurs organismes gouvernementaux au Canada. Il fournit des conseils stratégiques et de communication, incluant la recherche sur les parties prenantes, l'évaluation des risques et l'élaboration de politiques et de programmes relatifs à la responsabilité sociale et au développement durable ainsi que des initiatives de communication interne et externe des clients.

David Ticoll est coauteur du best-seller *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business* et de deux autres succès de librairie en management. Il est président-directeur général de *Convergent Strategies* et chercheur invité au *Knowledge Media Design Institute* (Université de Toronto). Il a fondé en 1994 le think tank international Digital 4Sight. Plusieurs de ses articles ont été publiés dans le *Harvard Business Review*, le *Wall Street Journal* et *USA Today*. Il a en outre rédigé une chronique hebdomadaire dans le *Globe & Mail* (2002-2004).

Solange Tremblay est directrice du Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, où elle est également professeure associée au Département de communication sociale et publique. Son engagement dans différentes recherches sur les relations publiques, l'industrie des communications et les enjeux communicationnels du développement durable s'accompagne d'une expérience de plus d'une vingtaine d'années en communication et en gestion auprès de nombreuses organisations et de liens soutenus avec le milieu professionnel.

Myriam Truchon est directrice – Environnement et développement durable chez Hydro-Québec. Elle est membre du conseil d'administration de l'Association canadienne de l'hydroélectricité, du Conseil patronal de l'environnement du Québec, de ICI Environnement, et également vice-présidente du comité de développement durable de l'Association internationale d'hydroélectricité. Après avoir intégré les rangs d'Hydro-Québec en 1989, elle a occupé les fonctions de chargée d'affaires au Bureau Europe d'Hydro-Québec à Bruxelles, de chef Administration et relations avec le milieu, avant de prendre la responsabilité de l'unité Environnement de la division Production.



Au Québec et partout dans le monde, le développement durable fait des vagues. Simple mode pour les uns, valeur certaine ou phénomène de société irréversible pour les autres, il est de tous les discours, sur toutes les tribunes. Mais que trouve-t-on dans le développement durable qui exerce tant de séduction? Pourquoi s'engager dans une telle démarche? Qui est concerné?

Dans la foulée de la mise en œuvre de la Loi sur le développement durable du Québec, des spécialistes des milieux gouvernemental, industriel, universitaire, municipal, social et professionnel réfléchissent sur l'incidence de cet enjeu majeur dans toutes les sphères de l'activité humaine. Ils partagent leurs expériences et se penchent sur le rôle central des communications pour favoriser le dialogue et la participation la plus large possible de la population et des organisations à ce vaste projet de société. Au-delà des mots. Pour un véritable engagement.



SOLANGE TREMBLAY est directrice du Centre d'études sur les responsabilités sociales, le développement durable et l'éthique de la Chaire en relations publiques de l'UQAM, où elle est également professeure associée au Département de communication sociale et publique.

COLLABORATEURS

Thérèse DRAPEAU
Richard B. EVANS
Gilles FAVREAU
Léopold GAUDREAU
Jacques GIRARD
Guy LACHAPPELLE
Pascal LALIBERTÉ
Alain LAPOINTE

Christine LOCAS
Danielle LUSSIER
Léandre A. MORIN
Rick PETERSEN
David TICOLL
Solange TREMBLAY
Myriam TRUCHON

