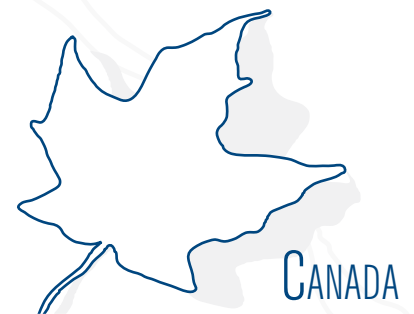


# Planifier vers des sociétés durables

Un guide pour débuter



Ce guide a été développé par The Natural Step Canada.

**Préparé par:**

Alaya Boisvert, Pong Leung, Kim Mackrael, Chad Park and Mike Purcell.

**Traduit de l'anglais par:**

Cécile Hervé-Bazin, Mélina Plachenault et Alexandre Magnin

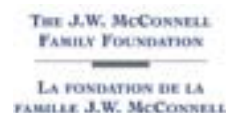
**Graphisme et mise en page:**

Alexandre Magnin

Nous sommes reconnaissants à l'Alberta Real Estate Foundation et à la Fondation de la famille J.W. McConnell pour leur soutien.



[www.aref.ab.ca](http://www.aref.ab.ca)



[www.mcconnellfoundation.ca](http://www.mcconnellfoundation.ca)

Nous remercions particulièrement les personnes suivantes pour leurs commentaires et suggestions: Cheryl DePaoli (Alberta Real Estate Foundation), Nina Gales (Town of Olds), et Bart Robinson (Biosphere Institute).

© 2012. Some rights reserved.



Pour plus d'information, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ca/>.

The Natural Step Canada [www.thenaturalstep.org/canada](http://www.thenaturalstep.org/canada)



Vos commentaires sur ce guide sont les bienvenus. Merci de les partager par email à [info@naturalstep.ca](mailto:info@naturalstep.ca).

## Bienvenue dans *Planifier vers des sociétés durables: un guide pour débiter !*

*The Natural Step Canada propose de l'enseignement, des formations, de l'accompagnement et du conseil pour aider les leaders à intégrer les priorités économiques, environnementales et sociales dans leurs prises de décisions et leur planification. Notre but est de promouvoir la durabilité : Vivre en respectant la capacité de la Terre à nous faire vivre aujourd'hui comme demain.*

*Nous pensons que la création de sociétés durables requiert une vision de là où l'on souhaite aller ainsi qu'un plan pour s'y rendre. **Le but de ce guide est d'aider votre organisation à développer sa stratégie vers des sociétés durables.***

*La démarche exposée ici est le résultat de 20 ans de recherche et d'application pratique. Elle repose sur les contributions d'experts, de professionnels et de responsables de collectivités, originaires du Canada et du monde entier. Sont inclus : un guide de planification par étapes, des suggestions d'exercices, les notes de l'animateur, des études de cas ainsi que de ressources complémentaires.*

*Avant d'aller plus loin, gardez bien à l'esprit les points suivants :*

- *Ce guide fournit une vue d'ensemble du processus de changement dans l'organisation. D'autres outils, concepts et mesures pour le développement durable peuvent compléter la démarche décrite ici. Ils seront mentionnés dans ce guide ;*
- *La démarche présentée dans ce guide est adaptée aux organisations. Elle peut aussi être appliquée à différents niveaux tels qu'une communauté, un département ou une industrie ;*
- *Ce guide est prévu pour de petits groupes de personnes qui collaboreront lors du processus. Idéalement, les participants viendront de différents services de l'organisation ; et*
- *Un engagement de 2-3 mois est nécessaire pour effectuer la démarche complète décrite dans ce guide.*

*Les principaux concepts de The Natural Step sont brièvement revus ici. Néanmoins, ce guide vous sera encore plus utile si vous ou votre organisation avez :*

- Effectué le cours en ligne L'ABC...D de la Durabilité™ disponible sur <http://www.thenaturalstep.org/en/elearning-en-francais>;*
- Lu le Guide élémentaire de durabilité disponible en ligne sur [www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits);*
- Travaillé au préalable avec la démarche The Natural Step;*
- Suivi une formation à la démarche The Natural Step;*
- Etabli un partenariat avec les équipes de conseil ou les collaborateurs The Natural Step pour vous guider durant ce processus.*

*Pour en savoir plus sur chacune de ces opportunités visitez [www.thenaturalstep.org/canada](http://www.thenaturalstep.org/canada).*

*Le plan d'action stratégique que vous allez élaborer n'est que le début de votre voyage vers des sociétés durables. Devenir une organisation durable est une démarche continue et itérative. Cela implique d'incorporer un mode de développement durable au cœur de toutes les activités, décisions, budgets et projets.*

*Au fil de vos progrès, vous pourriez envisager de chercher une assistance technique d'accompagnement pour développer votre plan d'ensemble, pour organiser des ateliers et des sessions éducatives en matière de développement durable, ou pour utiliser des ressources et outils complémentaires pour appuyer votre travail. Pour une analyse plus détaillée ou pour toute aide dans votre voyage vers la durabilité, nous vous invitons à contacter les conseillers de The Natural Step ou à rejoindre notre réseau par email à [info@naturalstep.ca](mailto:info@naturalstep.ca).*

*Bonne chance pour votre voyage !*

# Table des Matières

La démarche Natural Step: Rappels	vi		
1. Le Défi de la Durabilité	vii		
2. Backcasting	vii		
3. Les Principes de Durabilité	viii		
4. Backcasting Depuis les Principes de Durabilité	viii		
5. La Méthode de Planification ABCD	ix		
Introduction au guide	01		
Préparez-vous	02		
Tâche #1: Formez une équipe	03		
Tâche #2: Évaluez les procédés de gouvernance et de prise de décision	03		
Étape A – Partagez le même schéma mental	06		
Tâche #3: Évaluez et sensibilisez à ce que signifie le développement durable pour votre organisation	07		
Tâche #4: Développez un langage et une compréhension partagés autour du développement durable	08		
Étape B – Analysez la situation actuelle	09		
Tâche #5: Répertoirez les atouts sur lesquels votre projet ‘développement durable’ peut s’appuyer	10		
Tâche #6: Analysez les impacts de votre organisation en matière de développement durable	11		
Tâche #7: Évaluez les relations avec toutes les parties prenantes en regardant s’ils peuvent aider ou entraver le projet ‘développement durable’ de votre organisation	13		
Étape C – Créez une vision du futur souhaité	14		
Tâche #8: Traduisez les enseignements de l’étape B en ‘objectifs stratégiques’ à long terme	15		
Étape D – Identifiez les priorités et agissez	18		
Tâche #9: Définissez des indicateurs de performance et les objectifs à atteindre	19		
Tâche #10: Explorez les opportunités pour l’action	21		
Tâche #11: Examinez et hiérarchisez les actions potentielles	21		
Tâche #12: Créez un tableau d’application des actions	23		
Poursuivez le voyage	24		
Examens périodiques du plan	24		
Rapportez aux parties prenantes et célébrez les succès	24		
Intégration continue des concepts du développement durable	24		
Adoptez les principes de durabilité comme vision directrice du succès	25		
		Conclusion	26
		Études de cas	27
		Rocky Mountain Flatbread Company – Exemple des étapes B & C	27
		The Natural Step Canada – Exemples d’étapes B & C	29
		IKEA : les ampoules fluorescentes compactes – exemple d’étape D	31
		La conduite de gaz naturel de Whistler – exemple d’étape D	33
		Annexes	35
		Annexe I – Bonnes pratiques : Gouvernance et prise de décision	35
		Annexe II – Exercice: Nouveaux enjeux de durabilité	36
		Annexe III – Le backcasting élaboré	37
		Annexe IV – Questions clés pour lister les atouts	39
		Annexe V – Tableau de questions clés pour l’analyse d’impacts de durabilité	40
		Annexe VI – Questions clés relatives aux quatre principes de durabilité	41
		Annexe VII – Opportunités d’action: Dématérialisation et substitution	45
		Annexe VIII – Conseils pour hiérarchiser les actions	47
		Annexe IX – Filtre de durabilité: En un coup d’oeil	49
		Annexe X – Ressources pour les rapports de développement durable	50
		Ressources	51
		A propos de The Natural Step	52

# La démarche Natural Step: rappels

La démarche The Natural Step est un modèle complet qui permet de planifier pas à pas en prenant des décisions stratégiques. Elle associe une compréhension rigoureuse et scientifique de la durabilité à une approche éprouvée pour planifier. Un vrai changement transformationnel est alors possible.

Les cinq concepts de base de la démarche The Natural Step sont brièvement expliqués dans les prochaines pages. Vous trouverez dans « Etape A – Partager le même schéma mental » quelques ressources pour savoir partager les concepts clés de la démarche. Attention, ce ne sont que des rappels. Avant d'engager le processus décrit dans ce guide, une solide familiarité avec The Natural Step est recommandée.

Les rappels inclus dans ce guide vous donneront les outils pour aller vers la durabilité en appliquant le backcasting depuis les principes lors de votre planification stratégique. tools to move toward sustainability by applying Backcasting from Sustainability Principles through a strategic planning process.

## Enrichissez votre boîte à outils

Il existe beaucoup d'outils et de ressources qui peuvent vous aider lors de votre voyage vers la durabilité. Se documenter par exemple sur le leadership personnel, l'apprentissage pour les adultes, le changement organisationnel, l'animation, la dynamique de groupe et la pensée systémique, vous aidera à rendre le processus de planification encore plus stimulant et productif. Vous trouverez en page 51 une liste de ressources clés.

## Pour aller plus loin

Pour connaître l'histoire de la création de The Natural Step, vous pouvez lire The Natural Step Story: Seeding a Quiet Revolution du Dr. Karl-Henrik Robèrt. Pour plus d'informations à ce sujet, visitez [www.thenaturalstep.org/resources](http://www.thenaturalstep.org/resources).

## Rappel des concepts

### Concepts de base

#### 1. Le défi de la durabilité

L'augmentation des pressions pesant sur les organisations résulte de la non-durabilité de nos sociétés.

#### 2. Le backcasting

Une démarche de « rétro-planification » dans laquelle on commence par imaginer le futur souhaité.

#### 3. Les principes de durabilité

Ces quatre principes définissent les contraintes au sein desquelles les sociétés peuvent fonctionner durablement. Les organisations peuvent utiliser ces principes pour planifier et prendre des décisions.

#### 4. Backcasting depuis des principes de durabilité

Backcasting signifie rétro-planification ou commencer avec la fin en tête. Grâce aux principes de durabilité, les planificateurs s'accordent sur là où l'organisation souhaite se rendre dans le futur et là où elle se trouve aujourd'hui afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques vers la durabilité.

#### 5. La méthode de planification ABCD

Une méthode pratique pour passer efficacement, réellement et économiquement de la théorie à l'action, basée sur le backcasting depuis les principes. Ces quatre étapes se répètent au fur et à mesure que l'organisation se dirige vers la durabilité : Partager le même schéma mental... Analyser la situation actuelle... Créer une vision du futur souhaité... Identifier les priorités et agir.

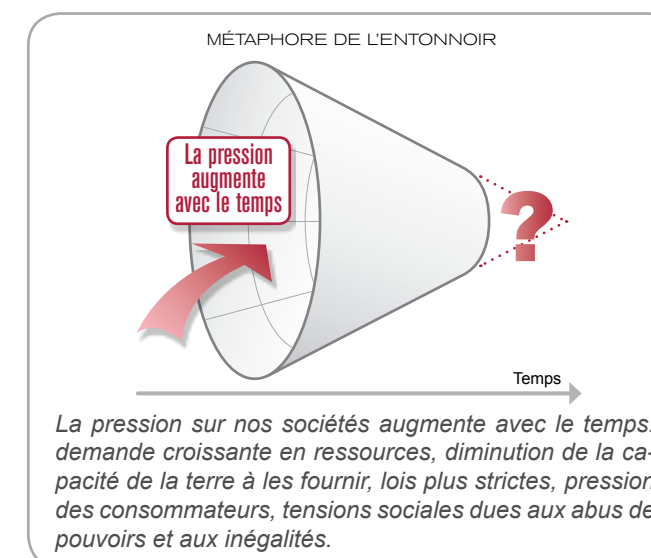
## 1. Le défi de la durabilité

Même si le siècle dernier a apporté des progrès extraordinaires en matière de santé, de médecine, d'éducation et de bien-être matériel, un effet collatéral inattendu a été la dégradation des écosystèmes. C'est donc notre manière de répondre aux besoins humains (de satisfaire nos styles de vie) qui est questionnée aujourd'hui. Vivre au-dessus des moyens de la planète entraîne l'épuisement des écosystèmes, la disparition des ressources et l'accumulation des déchets dans l'air, la terre et l'eau. Les impacts qui en découlent – pénuries d'eau potable, changement climatique – représentent un risque pour le bien-être et le développement de toutes les nations.

Une façon simple de visualiser ces défis est de se représenter un entonnoir. Les parois de l'entonnoir représentent une pression grandissante sur nos sociétés: notre demande croissante pour l'accès aux ressources et services fournis par les écosystèmes, la capacité décroissante de la terre à fournir ces ressources et services, des lois plus strictes, des tensions sociales résultant d'abus de pouvoir et d'inégalités.

L'élément le plus important de cette métaphore est la nature systématique des pressions auxquelles nous faisons face. Les problèmes sont nombreux et divers mais la tendance générale est la suivante: ils deviennent de plus en plus communs et graves car ils résultent de la façon dont nos sociétés ont choisi de se développer.

Le défi de la durabilité est d'éviter de « heurter le mur » tout



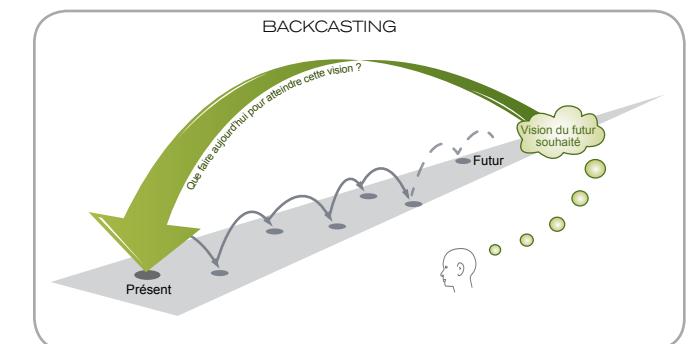
en diminuant les pressions pour que l'entonnoir s'ouvre de nouveau.

## 2. Backcasting

Backcasting (ou rétro-planification) est un joli mot pour décrire une logique de raisonnement qui nous est familière. Effectivement, cela consiste à définir ce que l'on veut dans le futur pour informer et décider de ce que l'on doit faire aujourd'hui pour l'atteindre. A titre individuel, la plupart d'entre nous rétro-planifient automatiquement. Mais lorsque l'on planifie en groupes, tels que des communautés, des municipalités ou des entreprises, on a tendance à utiliser la prévision (*forecasting* en anglais) à la place. Ceci consiste à utiliser des informations passées pour établir des tendances et les projeter dans le futur pour planifier.

Prévoir (*forecasting*) est très utile lorsque l'on est content de la façon dont les choses se passent. Mais si l'on veut – ou si l'on a besoin – d'un futur différent de celui vers lequel on se dirige, alors on a besoin du backcasting.

Dans le cas de la planification vers des sociétés durables, le backcasting est une logique efficace car le défi est complexe et nécessite de nouvelles façons de faire les choses pour le relever. Le backcasting aide également à s'assurer que l'on se dirige aussi efficacement que possible vers le but fixé. Commencer avec la fin en tête signifie que les planificateurs commencent par se mettre d'accord sur les conditions qui feront de leur travail un succès.



### 3. Les principes de durabilité

Les principes de durabilité dérivent les conditions du système pour des sociétés durables. Ils donnent des conseils explicites aux individus et aux organisations qui veulent se diriger vers la durabilité. Les principes de durabilité permettent d'identifier les conditions du succès pour un mode de développement durable. Résultant d'un consensus scientifique, ces principes fixent un but que toutes les personnes et les organisations du monde peuvent partager. Si nous pouvons nous accorder sur ces principes comme critères fondamentaux pour des sociétés durables, ils deviennent les références pour évaluer nos idées et nos plans d'avenir permettant d'utiliser efficacement nos ressources.

### 4. Backcasting depuis des drincipes de durabilité

Les Principes de Durabilité The Natural Step disent que dans des sociétés durables :

- 1. Nous réduirons et finalement éliminerons notre contribution à l'accumulation systématique de substances provenant de la croûte terrestre.** Ceci signifie remplacer notre utilisation de minéraux rares par d'autres plus abondants dans la nature, utiliser efficacement les matériaux extraits, et réduire systématiquement notre dépendance aux combustibles fossiles.
- 2. Nous réduirons et finalement éliminerons notre contribution à l'accumulation systématique de substances produites par la société.** Par exemple, remplacer certains composés persistants par d'autres abondants dans la nature ou qui s'y décomposent plus

facilement, et utiliser efficacement les substances produites par la société.

- 3. Nous réduirons et finalement éliminerons notre contribution à la dégradation systématique de la nature par des moyens physiques.** Par exemple, obtenir des ressources uniquement à partir d'écosystèmes bien gérés, utiliser ces ressources de la façon la plus productive et efficace possible, éviter les récoltes intensives et l'introduction d'espèces étrangères.
- 4. Nous réduirons et finalement éliminerons notre contribution à la création de conditions qui diminuent systématiquement la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins fondamentaux.** Ceci signifie changer nos services, produits, pratiques, fournisseurs et modèles d'affaire afin de respecter les droits de l'homme, offrir des revenus et des salaires corrects, des conditions de travail saines, et avoir des modes de vie permettant aux collectivités de répondre aux besoins des citoyens.

#### CONDITIONS DU SYSTÈME POUR DES SOCIÉTÉS DURABLES

Dans des sociétés durables, la nature n'est pas soumise à une augmentation systématique...



...de la concentration des substances extraites de la croûte terrestre,



...de la concentration des substances produites par la société,



...de sa dégradation par des moyens physiques,



et, dans ces sociétés...  
...les hommes ne sont pas soumis à des conditions qui diminuent systématiquement leur capacité à pouvoir subvenir à leurs besoins.

### Imaginez donc!

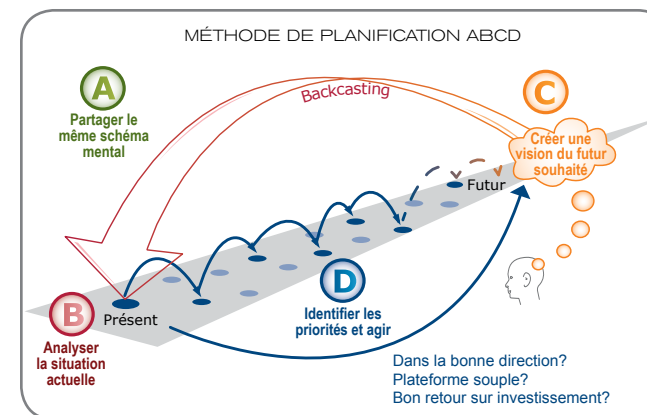
On peut se représenter les quatre principes de la durabilité comme les quatre cotés d'un cadre. Ils créent des limites très claires pour la toile située à l'intérieur. Mais c'est de vous que dépend la peinture ; l'image de votre organisation fonctionnant de façon durable. Les principes sont descriptifs et non prescriptifs. Ainsi vous êtes libre de créer les actions adaptées à votre propre situation. Au sein de votre équipe libérez vos talents artistiques et soyez créatifs. Laissez éclore toute action potentielle : nouveaux systèmes d'énergie, amélioration de l'utilisation des ressources, substitution de certains matériaux, ou création de modèles d'affaire orientés vers des services et une meilleure utilisation des ressources.



### 5. La planification ABCD

Pour créer des sociétés durables, on a besoin d'une vision de là où l'on souhaite aller et d'un plan pour s'y rendre. Il y a de nombreuses façons de planifier vers la durabilité. La démarche The Natural Step exposée dans ce guide est l'une d'entre elles. Ce qui rend cette approche unique est le fait qu'elle s'attache à construire un plan basé sur les quatre principes de durabilité et qu'elle utilise le backcasting depuis ces principes pour évaluer chaque action possible en fonction de sa valeur stratégique. La démarche comporte quatre étapes de base: Partager le même schéma mental (A), Analyser la situation actuelle (B), Créer une vision du futur souhaité (C), Identifier les priorités et agir (D).

Même si elles sont listées de façon alphabétique 'ABCD', les étapes suivantes ne doivent pas nécessairement être réalisées dans cet ordre. La plupart des gens les revisitent sans cesse lorsqu'ils avancent dans la spirale du changement. Tout au long du processus, les principes de durabilité vous aideront à garder l'objectif final en point de mire alors que vous prendrez les multiples décisions propres à la planification à long terme. Ce qui est considéré réaliste et possible aujourd'hui ne doit pas affecter la direction du changement, seulement sa vitesse.



### Pour aller plus loin

Consultez le *Guide Élémentaire de Durabilité* de Natural Step ([www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits)) et le cours à distance *L'ABC...D de la Durabilité* (<http://www.thenaturalstep.org/en/elearning-en-francais>) for more.

### La spirale du changement: La nature itérative de l'ABCD

En pratique, la méthode ABCD est itérative, non linéaire, chaque étape en informant une autre. Par exemple, vous pouvez commencer par sensibiliser (A) un petit groupe de collaborateurs clés. Ces personnes pourront ensuite effectuer une première ébauche d'analyse de la situation actuelle (B) ainsi qu'une esquisse de vision durable (C). En même temps, ce groupe peut identifier quelques projets et prototypes à mettre en œuvre (D). Pendant que l'équipe démontre que les premiers projets ont des effets positifs, ils peuvent en initier de nouveaux.



Un premier projet clé pourrait être un programme de formation et de sensibilisation (A) ciblant les top managers de l'organisation, ainsi qu'une analyse plus en profondeur des cycles de vie des produits (B), et le développement d'objectifs stratégiques pour l'organisation (C) basés sur l'ébauche de vision créée par la première équipe. Les objectifs stratégiques permettent d'engager les collaborateurs et de les inviter à proposer des idées et des ressources afin de les mettre en œuvre (D), et ainsi de suite.

Alors que le groupe avance dans l'ABCD, vous allez:

- Sensibiliser et générer un engagement croissant pour le développement durable et ce que cela signifie pour l'organisation (A);
- Préciser l'écart entre la situation actuelle et le futur souhaité. Les allers-retours entre les attentes de votre équipe et la réalité aideront à créer une tension créative générant ainsi plus d'idées et d'opportunités pour l'innovation (B - C);
- Mettre en œuvre de plus en plus de mesures significatives pour vous diriger vers la durabilité, en commençant par les 'fruits à portée de main' qui vous donneront accès ensuite à des actions plus audacieuses (D).

Les défis de durabilité auxquels font face les organisations canadiennes sont pressants. Croissance urbaine sans précédent couplée à un effondrement des populations rurales, augmentation des émissions de gaz à effet de serre, baisse des revenus des immigrés, pénurie estivale d'eau, taux de participation des électeurs en baisse, hausse de la demande en énergie, taux d'obésité en hausse, augmentation de la pollution de l'air, problèmes de gestion des déchets et un écart grandissant entre les riches et les pauvres. Tout ceci présente de sérieux risques pour la qualité de vie actuelle et future.

La bonne nouvelle est que nous disposons de toutes les connaissances, outils et ressources dont nous avons besoin pour

créer des sociétés durables. La mauvaise nouvelle est que, plus le temps passe, plus il est difficile de changer. De plus, nous manquons de leaders pour faire changer les choses. Le défi de tous les Canadiens est d'inspirer et de devenir les champions du développement durable qui sont nécessaires pour conduire le changement et créer un avenir meilleur.

Le but de ce document est de vous accompagner dans l'élaboration d'un plan stratégique vers des sociétés durables pour votre organisation. Le tableau suivant présente la structure générale de ce guide ainsi que les tâches recommandées pour effectuer chaque section.

Avant d'entamer les premières étapes pour développer un plan stratégique pour votre organisation, prenez le temps de 'poser le décor' pour la suite du processus en réalisant les deux tâches suivantes. Premièrement, entourez-vous d'une petite équipe de personnes intéressées par le développement durable et qui peuvent servir ces intérêts. Deuxièmement, dis-

cutez et évaluez si votre organisation est prête à prendre des mesures en vue du développement durable. L'évaluation des pratiques actuelles de gouvernance et de prise de décision permettra à votre équipe de déterminer les atouts sur lesquels s'appuyer et d'identifier les difficultés qui pourraient surgir sur la route de votre organisation vers des sociétés durables.

Section	Description	Tâches recommandées
<b>Préparez-vous</b>	Estimez l'état de préparation de votre organisation à s'engager dans un projet de changement motivé par le développement durable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formez une équipe.</li> <li>2. Évaluez les procédés de gouvernance et de prise de décision.</li> </ol>
<b>Étape A - Partagez le même schéma mental</b>	Au sein du noyau central de l'équipe, mettez vous d'accord sur les défis globaux de la durabilité et ce qu'ils signifient pour le succès de votre organisation.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sensibilisez et évaluez ce que signifie le développement durable pour votre organisation</li> <li>4. Développez un langage et une compréhension partagés autour du développement durable.</li> </ol>
<b>Étape B - Analysez la situation actuelle</b>	Analysez en détail les impacts sociaux et sur l'environnement de votre organisation.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Répertoriez les atouts sur lesquels votre projet 'développement durable' peut s'appuyer</li> <li>6. Analysez les impacts de votre organisation en matière de développement durable</li> <li>7. Évaluez les relations avec toutes les parties prenantes en regardant s'ils peuvent aider ou entraver le projet 'développement durable' de votre organisation.</li> </ol>
<b>Étape C - Créez une vision du futur souhaité</b>	Créez des objectifs stratégiques à long terme pour diriger votre organisation vers des sociétés durables.	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Traduisez les enseignements de l'étape B en 'objectifs stratégiques'.</li> </ol>
<b>Étape D - Identifiez les priorités et agissez</b>	Explorez les solutions potentielles vous rapprochant de votre vision. Hiérarchisez les premières étapes et victoires rapides. Ebauchez un plan stratégique récapitulatif des mesures vers le succès à court, moyen et long terme.	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Définissez des indicateurs de performance et les objectifs à atteindre</li> <li>10. Explorez les opportunités pour l'action</li> <li>11. Examinez et hiérarchisez les actions potentielles</li> <li>12. Créez un tableau d'application des actions.</li> </ol>
<b>Poursuivez le voyage</b>	Appliquez la planification stratégique aux activités en cours pour entretenir le mouvement de votre organisation vers des sociétés durables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser périodiquement le plan.</li> <li>Rendez compte aux différents acteurs et célébrez les succès.</li> <li>Continuez à intégrer le développement durable.</li> </ul>

## Approche suggérée & questions clés

### Préparez-vous

#### Tâches

1. **Formez une équipe**  
Quelles sont les meilleures personnes pour commencer ce voyage ?
2. **Évaluez les procédés de gouvernance et de prise de décision**  
A quel point votre organisation est-elle préparée pour s'engager dans une initiative globale vers des sociétés durables ?

#### Ressources

Annexe 1- Bonnes Pratiques: Gouvernance et Prise de Décision

### Étape A - Partagez le même schéma mental

### Étape B - Analysez la situation actuelle

### Étape C - Créez une vision du futur souhaité

### Étape D - Identifiez les priorités et agissez

### Poursuivez le voyage

## Tâche #1 : Formez une équipe

Cette tâche a pour but d'entamer votre projet 'développement durable' avec un petit groupe interdisciplinaire de collaborateurs engagés à soutenir le processus.

Remarque : si votre groupe est déjà formé pour mener cette démarche, pensez à revoir les critères de succès indiqués ci-dessous et à inviter un ou deux autres collaborateurs pour compléter le groupe.

Pour former l'équipe, tenez compte de l'approche suivante :

**1. Posez-vous la question : Qui devrait être autour de la table ?** Assurez-vous que votre équipe est préparée pour la tâche en cours. Ci-dessous, vous trouverez quelques critères pour former votre équipe.

Pour être solide, cette équipe principale réunira :

- Un échantillon de personnes venant de différents services ou programmes et exécutant des tâches variées au sein de l'organisation ;
- Un assortiment varié de compétences, dont communication, réseautage, reporting, marketing, développement d'affaires, etc ;
- La participation d'influenceurs (personnes qui influencent les décideurs) ; et
- Une attribution du temps alloué pour participer à ce projet dans chaque plan de travail individuel.

## Tâche #2 : Évaluez les procédés de gouvernance et de prise de décision

Cette tâche a pour but d'évaluer comment votre organisation organise ses procédés de gouvernance et de prise de décision, et comment cela pourrait affecter le succès du projet 'développement durable'. **L'Annexe 1 – Bonnes Pratiques : Gouvernance et Prise de Décision** présente une liste de bonnes pratiques pour incorporer le développement durable dans les systèmes de gouvernance, fondée sur l'étude de la planification des communautés vers des sociétés durables menée par The Natural Step. Bien qu'issues des expériences de municipalités canadiennes, ces bonnes pratiques peuvent être adaptées et adoptées par toute organisation.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

## Trucs et astuces

La plupart des gens sont motivés pour participer à ce qui a du sens pour eux, que ce soit sur un plan personnel ou professionnel. Ainsi, les employés qui sont passionnés par l'idée de créer des sociétés durables - ainsi qu'une organisation durable - seront de bons alliés.

- 2. Identifiez les candidats idéaux.** Une séance de remue-méninges permet de trouver une liste de personnes qui pourraient participer à la démarche. Réduisez-la en déterminant quels candidats apporteront le maximum de diversité et d'engagement au groupe.
- 3. Invitez les gens à vous rejoindre.** En suivant la procédure la mieux adaptée à votre organisation, invitez ces candidats à rejoindre le noyau dur du groupe d'employés qui développera la première ébauche du plan de développement durable. Faites bien attention à préciser le planning et la quantité d'heures estimée pour la durée du projet.

1. Les questions suivantes sont basées sur les bonnes pratiques venant d'organisations ayant intégré le développement durable dans leurs décisions quotidiennes. **Réfléchissez à ces questions en relation avec votre organisation.**

I. **Mon organisation a-t-elle une définition commune de la durabilité pouvant être intégrée dans ses objectifs à long terme ?**

Pourquoi est-ce important ? Développer une définition commune et un but partagé va, non seulement former les employés dans votre organisation, mais aussi structurer le processus. Cela implique d'apprendre un nouveau vocabulaire incluant des mots pour décrire des réflexions, concepts

et pratiques, nouveaux pour notre culture et mode de vie. Maîtriser ce vocabulaire facilite les discussions et accélère la construction d'un consensus parmi les participants.

Encore plus : *Etape A, Tâche #4 : Développez un langage et une compréhension partagés autour du développement durable.*

II. **Mon organisation a-t-elle instauré le développement durable comme priorité stratégique ? Est-ce répercuté dans les plans d'affaires de chaque service ?**

Pourquoi est-ce important ? Tant que le développement durable est traité comme un problème mineur au sein de l'organisation, il est peu probable qu'elle influence les décisions et les stratégies. Néanmoins, lorsqu'il devient une priorité stratégique, les organisations sont mieux équipées pour éviter les risques à venir et pour gérer leurs atouts sur le long terme.

Encore plus : *Etape A, Tâche #3 : Évaluez et sensibilisez à ce que signifie le développement durable pour votre organisation et Etape C, Tâche #8 : Transformez les enseignements de l'étape B en 'objectifs stratégiques'.*

III. **Mon organisation communique-t-elle avec constance et persévérance la nécessité d'une vision, de stratégies et de priorités liés au développement durable ?**

Pourquoi est-ce important ? Une communication claire est un facteur clé pour le succès du projet 'développement durable'. Echanger des informations cohérentes à propos des objectifs, priorités et vision de durabilité permet aux personnes de s'engager en interne dans le processus car ils perçoivent comment ces valeurs sont liées à leur travail.

Encore plus : *Leading Change Toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government, and Civil Society* par Bob Doppelt.

IV. **Les leaders du projet 'développement durable' viennent-ils d'une partie de l'organisation ayant la crédibilité requise pour la mener ? L'initiative risque-t-elle d'être perçue comme « un service dirigeant les autres » ?**

Pourquoi est-ce important ? Les employés et les services sont malheureusement souvent en compétition pour leurs statuts, soutien et ressources. Un leadership efficace permet d'éviter

ce schéma et de tracer la voie d'une collaboration interdépartementale et d'un succès grandissant pour votre projet.

Encore plus : *Overcoming the Seven Sustainability Blunders* par Bob Doppelt – <http://www.pegasus.com/levpoints/7blunders.html>.

V. **Mon organisation a-t-elle instauré une équipe 'développement durable' comprenant des personnes venant de différents départements, services et niveaux hiérarchiques ?**

Pourquoi est-ce important ? Une équipe interdépartementale et multidisciplinaire apportera de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. Cela générera des solutions créatives pour les défis rapprochant l'organisation de la durabilité.

Encore plus : *Préparez-vous, Tâche #1 : Formez une équipe.*

VI. **Une analyse de durabilité à travers toute l'organisation a-t-elle été menée pour identifier les principales priorités et les thématiques multisectorielles ?**

Pourquoi est-ce important ? Une compréhension concrète de la situation de votre organisation en matière de développement durable et de la situation à atteindre est indispensable avant de mettre en œuvre la stratégie et les actions qui aideront à combler l'écart. Les priorités principales procurent une vision unifiante attirant l'attention de tous les services.

Encore plus : *Etape B - Analysez la situation actuelle.*

VII. **Mon organisation a-t-elle instauré un programme de formation au développement durable ?**

Pourquoi est-ce important ? Plus les employés seront conscients des risques et opportunités du défi de la durabilité et sauront l'intégrer dans leur travail, plus votre organisation sera en mesure de développer des solutions innovantes et d'intégrer globalement les prises de décision en vue du développement durable. Former les employés- et au final tous les partenaires- peut accélérer le succès.

Encore plus : *Etape A - Partagez le même schéma mental.*

VIII. **Mon organisation a-t-elle instauré des règles et des procédures facilitant l'accès à des ressources, des encouragements et des conseils pour comprendre et agir en vue du développement durable ?**

Pourquoi est-ce important? Un plan de développement durable a besoin de ressources et de soutien pour ne pas prendre la poussière sur une étagère. Ainsi, les règles et procédures établies pour le mettre en action rendront le document réel et pertinent. De telles règles fourniront aussi un mandat officiel à l'application des idées et projets dirigeant l'organisation vers des sociétés durables.

Encore plus : *Etape D, Tâche#12 : Créez un tableau d'application des actions.*

## IX. Mon organisation s'est-elle liée avec des parties prenantes externes en rapport au développement durable?

Pourquoi est-ce important? Selon leurs rôles et intérêts pour le développement durable, vos partenaires peuvent profiter ou pâtir des efforts de votre organisation. En impliquant un cercle grandissant d'acteurs dans la démarche de changement, vous pourrez créer du support et renforcer votre impact.

Encore plus : *Etape B, Tâche#7 : Analyse de toutes les parties prenantes.*

## X. Mon organisation rend-elle compte de ses progrès et propose-t-elle des occasions régulières d'apprendre ?

Pourquoi est-ce important? Fournir des boucles de feedback constructif et des mécanismes d'apprentissage à votre organisation permettra de sortir du statu quo. Le changement vers des sociétés durables est une démarche itérative qui implique des réajustements constants. Les rapports de progrès aident à approfondir les connaissances et la compréhension du développement durable. Ils donnent l'opportunité de célébrer les succès en toute transparence et de communiquer les inestimables leçons tirées des échecs.

Encore plus : *Poursuivez le voyage.*

Certaines de ces questions peuvent vous amener à vous confronter, avec votre équipe, aux difficultés à changer les barrières culturelles. Comprendre la culture interne de votre organisation et comment les employés, la direction et les cadres sont concernés par le développement durable, vous aidera à identifier les leviers potentiels et les barrières lors de la prochaine étape (A. Partagez le même schéma mental).

Il peut devenir clair que certains engagements sont nécessaires avant d'aller plus en avant. Abordez vos questions et préoccupations avec vos responsables/directeurs en étant le plus spécifique possible et en faisant des demandes et des recommandations raisonnables à cette étape précoce du voyage.

Si votre travail a l'aval de la direction, bénéficie de ressources adaptées, et si le développement durable est perçu comme une priorité pour toute l'organisation et non pour un secteur, la démarche exposée dans ce document aboutira à un changement organisationnel plus permanent. Ce guide part de l'hypothèse qu'il faut un certain soutien avant d'incorporer le développement durable dans les mécanismes de planification stratégique de l'organisation.

## Trucs et astuces

Il est peu probable que vous répondiez « oui » à toutes ces questions. Cela signifierait que votre organisation a déjà pris un énorme engagement envers le développement durable et qu'elle l'incorpore dans son fonctionnement. Ces questions sont davantage un outil d'évaluation rapide pour identifier les principaux points à prendre en compte lors du développement de votre projet 'développement durable'. Vous trouverez dans la suite de ce document et dans les ressources recommandées des conseils pour rapprocher les réponses de votre organisation d'un oui définitif.

## Pour aller plus loin

Davantage d'informations sur la gouvernance et le développement durable dans *Leading Change Toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government, and Civil Society* de Bob Doppelt.

Une autre excellente ressource pour améliorer l'efficacité des champions du développement durable à mener le changement est le livre de Bob Willard, *The Sustainability Champion's Guidebook: How to Transform Your Company*.

Remarque : si vous ressentez le besoin d'une analyse plus détaillée de ces questions, contactez-nous directement: [info@naturalstep.ca](mailto:info@naturalstep.ca).

Il est essentiel que tous les participants au processus de planification soient d'accord sur ce qu'est la durabilité et pourquoi notre système actuel n'est pas durable. Cela permet de développer un sens partagé du but à atteindre parmi les équipes, services et organisations. Cela favorisera une meilleure coopération et collaboration dans la recherche de solutions et d'idées.

Votre démarche d'engagement peut commencer avec une

petite équipe de collaborateurs, puis va impliquer des cercles de plus en plus éloignés- grandissant jusqu'à inclure les autres employés, les décideurs clés, et enfin les fournisseurs, les clients et la communauté au sens large.

Une fois que les gens ont compris ce que signifie le développement durable pour leur travail et comment il est relié à des décisions d'affaires intelligentes, il est plus facile d'avancer dans les étapes suivantes.

## Approche suggérée & questions clés

### Préparez-vous

### Etape A - Partagez le même schéma mental

#### Tâches

3. **Évaluez et sensibilisez à ce que signifie le développement durable pour votre organisation.** Que signifie le développement durable pour cette équipe ou dans votre organisation ? Quels risques et opportunités menaçant l'organisation font que le développement durable est un investissement stratégique et nécessaire ?

4. **Développez un langage et une compréhension partagés autour du développement durable.** Quels sont les défis communs que nous pose le développement durable et comment votre organisation se positionne-t-elle au sein du système qu'est la société humaine dans la biosphère ?

#### Ressources

Annexe II – Exercice : Les nouveaux enjeux du développement durable

Annexe III – Le Backcasting détaillé  
Le Guide Élémentaire de Durabilité [www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits)

Le cours à distance L'ABC...D de la Durabilité <http://www.thenaturalstep.org/en/elearning-en-francais>

### Etape B - Analysez la situation actuelle

### Etape C - Créez une vision du futur souhaité

### Etape D - Identifiez les priorités et agissez

### Poursuivez le voyage



### Tâche#3 : Évaluez et sensibilisez à ce que signifie le développement durable pour votre organisation

Le but de la sensibilisation au développement durable est d'éveiller chez les participants les dimensions personnelle et professionnelle liées aux défis et opportunités du développement durable.

Plus les personnes de votre organisation comprennent comment le développement durable se rapporte à leur travail, plus ils sont susceptibles de se joindre à la discussion et de s'approprier le voyage vers des sociétés durables. En fonction de votre audience, l'emploi de statistiques et de graphiques en relation directe avec leur travail peut être un outil efficace. D'autres auditoires réagissent mieux aux histoires et informations anecdotiques.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

#### 1. Entamez un dialogue avec ces questions:

- Quels sont les plus grands défis auxquels notre organisation fait face ?
- Comment pensez-vous que le développement durable peut aider notre organisation à relever ces défis ?

**2. Identifiez les domaines clés où le développement durable s'applique à votre organisation.** Aidez-vous de l'Annexe II- Les nouveaux enjeux du développement durable. Les résultats de cet exercice vous aideront à bâtir le cas d'affaires pour le développement durable et à communiquer la façon dont les risques peuvent être évités et les opportunités maximisées si une vision de durabilité est atteinte.

### Trucs et astuces

Il n'est généralement pas nécessaire d'exposer aux gens le cas d'affaires comme vous le concevez.

Questionnez-les plutôt sur leurs pensées, idées et préoccupations à propos du développement durable. Bien que certaines données internes ou externes soient utiles pour justifier l'importance du changement pour le bilan financier de votre organisation, utiliser le dialogue pour explorer ces idées permettra aux personnes de tirer leurs propres conclusions sur la relation entre le développement durable mondial et l'avenir de l'organisation.

### L'Eventail des bénéfices potentiels

A partir de l'étude des opportunités saisies et des économies réalisées par des centaines d'organisations autour du monde, l'auteur Bob Willard a développé un cas d'affaires convaincant pour un développement durable. Ses recherches révèlent sept domaines clés pour lesquels une stratégie vers des sociétés durables améliore la rentabilité de l'organisation. Bien qu'ils s'adressent à des entreprises à but lucratif, la plupart d'entre eux sont également adaptés au secteur public.

1. Réduction des coûts de recrutement -1%
2. Réduction des coûts relatifs aux démissions -2%
3. Augmentation de la productivité des employés +10%
4. Eco-efficacité dans la fabrication -5%
5. Eco-efficacité sur les sites commerciaux -20%
6. Augmentation des recettes- parts de marché +5%
7. Diminution des coûts relatifs aux assurances et aux emprunts -5%

Bob Willard note que ses estimations bien que prudentes indiquent que ces économies peuvent générer au moins 38 pourcents/% d'augmentation des bénéfices. Même si au départ il faut investir du temps et des ressources pour engranger de tels bénéfices, ces chiffres tangibles sont de forts arguments économiques en faveur de l'adoption du développement durable comme objectif stratégique pour toute organisation.

D'après *The Sustainability Advantage*, Bob Willard.

### Tâche #4 : Développez un langage et une compréhension partagés du développement durable

Le résultat visé par un langage commun est de passer d'anciens comportements, normes, valeurs, hypothèses et croyances à une nouvelle façon de penser. Finalement, cette nouvelle approche intègre les principes de durabilité comme voie stratégique à suivre.

L'Annexe III- Le Backcasting détaillé présente le concept de 'backcasting' et des exemples où il peut être un outil efficace pour la planification stratégique.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

**1. Prenez le temps d'approfondir votre propre compréhension des concepts de base TNS.** Pour cela, Natural Step propose plusieurs ressources en ligne dont le *Guide Élémentaire de Durabilité* ([www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/toolkits)) et le cours à distance *L'ABC...D de la Durabilité* (<http://www.thenaturalstep.org/en/elearning-en-francais>).

**2. Mettez-vous d'accord sur votre compréhension du développement durable au sein du groupe.** Dans la plupart des cas, un projet 'développement durable' est plus efficace quand toute l'équipe partage la même compréhension du développement durable.

La démarche Natural Step permet de développer un langage commun pour parler du développement durable dans les organisations et pour sensibiliser et former aux questions clés. Les quatre principes de durabilité décrivent les critères fondamentaux pour qu'une organisation devienne durable. Cette compréhension partagée du développement durable – ce que c'est et pourquoi nous devons aller dans cette direction – est la base d'une action efficace et collective.

Les domaines clés à aborder sont :

- Le défi actuel de la durabilité
- L'importance de la pensée systémique
- Le cas d'affaires pour le développement durable
- Le besoin d'une croissance/développement fondés sur une vision ; et
- Comment se diriger stratégiquement vers le succès.

En plus des domaines mentionnés ci-dessus, des ressources supplémentaires, exercices et notes de conférence sont di-

sponibles sur le site de The Natural Step pour vous aider à partager ces concepts avec les autres ([www.thenaturalstep.ca/en/canada/planning-guide-resources](http://www.thenaturalstep.ca/en/canada/planning-guide-resources)). Vous pouvez aussi envisager de rejoindre le réseau The Natural Step ou de suivre un cours à distance. Encore plus d'informations sur ces opportunités sur le site internet de Natural Step [www.thenaturalstep.org/canada](http://www.thenaturalstep.org/canada).

### Les clés du succès

**Ziptrek Ecotour** est une compagnie de tourisme d'aventure qui mêle l'enseignement du développement durable à un voyage exaltant à travers Whistler, la forêt tropicale de Colombie Britannique, sur des ponts suspendus, des plates-formes d'observation et des tyroliennes. Pendant que les hôtes évoluent à travers la canopée, les guides Ziptrek leur décrivent les écosystèmes forestiers naturels qu'ils traversent et les impacts des activités humaines qui menacent leur survie. Ils introduisent les conditions de système pour le développement durable de The Natural Step. Ils utilisent des exemples de la municipalité de Whistler et de leurs propres activités pour montrer comment le développement durable peut être intégré dans les entreprises et les collectivités. Charles Steele, co-fondateur et président, explique, « Nous voulions amener les gens à penser au développement durable. On dit que l'enseignement mène à la sensibilisation et que la sensibilisation mène au changement, c'est donc par là que nous avons commencé. »

Dès les débuts de Ziptrek, Steele et le co-fondateur David Udow se sont engagés à montrer l'exemple. Les infrastructures (ponts, plateformes, passerelles et câbles) sont toutes mobiles, minimales et conçues pour permettre la croissance naturelle des arbres et de la végétation. Toute l'électricité est générée sur site par des systèmes solaires renouvelables et micro-hydroélectriques. L'entreprise remplace progressivement ses véhicules par des véhicules hybrides dans le cadre de sa stratégie pour réduire et finalement éliminer ses émissions de carbone. En outre, du fait de son engagement pour une société équitable et saine, Ziptrek fournit à ses employés une complémentaire santé incluant les soins dentaires et finance des organismes sans but lucratif agissant pour le développement durable, la jeunesse et la santé.

Pour plus d'informations sur Ziptrek Ecotours, visitez <http://www.thenaturalstep.org/en/canada/ziptrek-inc>.

# Etape B - Analysez la situation actuelle

L'analyse de la situation actuelle évalue les performances de tout ou partie de l'organisation vers des sociétés durables. Elle peut être élargie ou réduite pour couvrir tout ou partie des facettes de votre organisation ; depuis les détails pratiques des opérations physiques jusqu'aux produits, services, facilités, programmes, procédures, voire actifs et investissements.

Les trois tâches ci-dessous vous guideront pour réaliser une analyse globale. L'idéal est de mener ces trois tâches simultanément afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation actuelle de votre organisation au regard du développement durable. Vous pouvez aussi très bien progresser pas à pas.

NB: le but est de mener une analyse relativement rapide afin d'identifier les types d'actions prioritaires. Les résultats peuvent vous indiquer la nécessité d'un travail plus détaillé. Dans ce cas, vous répétez le processus en utilisant des mesures plus précises : le calcul plus élaboré des flux de matière et d'énergie, comment les opérations permettent ou entravent la capacité des gens à subvenir à leurs besoins fondamentaux et un assortiment d'indicateurs spécifiques pour la prise de décision. Si vous voulez approfondir le processus d'analyse, contactez The Natural Step.

## Approche suggérée & questions clés

### Préparez-vous

### Etape A - Partagez le même schéma mental

### Etape B - Analysez la situation actuelle

Tâches	Ressources
<p><b>5. Répertoriez les atouts sur lesquels votre projet 'développement durable' peut s'appuyer.</b> De quels moyens votre organisation dispose-t-elle pour mener à bien vos projets de développement durable (e.g. pratiques, réseaux, personnes, etc.) ?</p>	Annexe IV – Questions clés pour lister les atouts
<p><b>6. Analysez les impacts de votre organisation en matière de développement durable.</b> Comment votre organisation contribue-t-elle actuellement aux défis relatifs aux quatre principes de durabilité? Comment respecte-elle ces principes?</p>	Annexe V – Matrice: Questions clés pour l'analyse des impacts en matière de développement durable
<p><b>7. Évaluez les relations avec toutes les parties prenantes en regardant s'ils peuvent aider ou entraver le projet 'développement durable' de votre organisation.</b> Qui sont les partenaires clés de votre organisation ? Comment vos relations avec les parties prenantes peuvent-elle être utilisées pour aller vers des sociétés durables ?</p>	Annexe VI – Questions clés relatives aux 4 principes de durabilité

### Etape C - Créez une vision du futur souhaité

### Etape D - Identifiez les priorités et agissez

### Poursuivez le voyage

## Tâche #5 : Répertoriez les atouts sur lesquels votre projet 'développement durable' peut s'appuyer

L'objectif est d'identifier les initiatives, programmes, relations, règlements, structures et autres actions en cours dans votre organisation et qui peuvent servir de leviers en vue d'un mouvement coordonné vers des sociétés durables. Les atouts peuvent être une gouvernance existante, des pratiques de management, des projets internes 'verts', des campagnes de sensibilisation, un dialogue avec les partenaires, des critères d'achats, etc.

Le voyage vers des sociétés durables nécessite généralement de multiples initiatives, programmes et stratégies à intégrer au fur et à mesure. Au stade initial, l'un des facteurs majeurs de réussite est de raccrocher les nouveaux projets à l'existant.

Pour parvenir au résultat désiré, considérez la démarche suivante.

1. **Identifiez les atouts clés qui peuvent être utilisés** dans votre progression vers des sociétés durables. Réunissez-vous pour déterminer les atouts de votre organisation en utilisant l'**Annexe IV- Questions clés pour lister les atouts**, cela facilitera votre progression vers des sociétés durables.

Ces programmes peuvent être établis ou informels. A ce stade, le plus important est simplement de créer votre liste. Certains aspects de cet inventaire peuvent se superposer aux sections à venir 'analyse des parties prenantes' et 'impacts en matière de développement durable'.

Après une séance de remue-méninge guidée par les questions de l'**Annexe IV**, vous devriez avoir une liste qui ressemble à ceci:

- Question n°1...
  - Règle formelle qui répond à tout ou partie de cette question
  - Projet interne informel qui répond à tout ou partie de cette question
- Question n°2...
  - Projet informel qui répond à tout ou partie de cette question
- Question n°3... etc.

2. Une fois que vous avez une liste conséquente d'atouts, **organisez-la pour voir ce qui peut être optimisé** et où se trouvent les écarts à réduire. Il est normal de constater des recouvrements. En règle générale, les atouts sont d'autant plus forts que:

- Ils ont déjà l'agrément et le soutien du haut management;
- Ils sont une part importante du fonctionnement de votre organisation ;
- Ils favorisent une diminution nette de l'utilisation de i) substances provenant de la croûte terrestre ; ii) de produits chimiques et de composés rares, toxiques ou persistants ; de substances ou procédés qui contribuent à la dégradation systématique de la nature par des moyens physiques ; iv) de substances ou procédés qui diminuent la capacité des hommes à subvenir à leur propres besoins ; et
- Ils permettent de créer des partenariats stratégiques, en interne ou en externe, pour aider la globalité de votre organisation à aller vers des sociétés durables.

Vous utiliserez la liste des atouts à l'étape de la planification des actions. Elle vous aidera à déterminer : i)quels projets et actions déjà en place aident votre organisation à faire face à ses défis majeurs et à travailler vers sa vision, et ii) où se situent les écarts à combler dans ces projets.

3. **Résumez le résultat de votre inventaire dans un court rapport** qui répond aux questions suivantes:

- a. Quels sont les atouts identifiés à la suite de votre analyse ?
- b. Comment votre organisation peut-elle utiliser ces atouts pour son projet de 'développement durable' ?
- c. Quels seraient, d'après votre analyse, les atouts qui vous semblent manquer et qu'il serait bon de créer?

## Trucs et astuces

Assurez vous qu'un maximum de personnes participe au brainstorming et que chacune puisse revoir la liste. Le dialogue sera plus riche de ces multiples avis et suggestions variées.

## Tâche #6 : Analysez les impacts de votre organisation en matière de développement durable

Il y a deux objectifs à cette tâche. Premièrement, passer l'organisation au crible des quatre principes de durabilité vous permettra d'identifier en quoi elle contribue à la non-durabilité. Deuxièmement, ces résultats serviront à déterminer les principaux défis de durabilité auxquels votre organisation est confrontée.

Pour parvenir au résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. **Passez votre organisation au crible des quatre principes de durabilité.** Vous répondrez ainsi à ces quatre questions fondamentales :

- Comment votre organisation contribue-t-elle à l'accumulation systématique de substances provenant de la croûte terrestre ?
- Comment votre organisation contribue-t-elle à l'accumulation systématique de substances produites par la société ?
- Comment votre organisation contribue-t-elle à la dégradation systématique de la nature par des moyens physiques ?
- Comment votre organisation contribue-t-elle à la création de conditions qui diminuent la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins ?

Vous trouverez pour vous aider un tableau de questions dans l'**Annexe V - Questions clés pour l'analyse des impacts relatifs au développement durable**. Répondez le plus précisément possible pour obtenir une image complète de la contribution actuelle de votre organisation à la non-durabilité. L'**Annexe VI - Questions clés relatives aux 4 principes de durabilité** vous aidera à analyser votre situation actuelle par rapport aux principes de durabilité.

### Trucs et astuces

Identifier et lister tous les impacts actuels de vos opérations peut sembler décourageant. Néanmoins, plus votre analyse sera détaillée et complète, plus les priorités stratégiques et les idées d'actions seront faciles à déterminer. En revanche, générer ces idées (étape D) est une démarche créative et gratifiante.

2. **Déterminez l'importance de chaque impact.** Au cours de l'analyse, vous trouverez probablement un grand nombre d'impacts. Pour vous aider à cibler les impacts essentiels de votre organisation, appliquez cette analyse rapide à ceux qui vous semblent les plus importants dans une perspective de développement durable. Il n'y a pas de méthode scientifique pour déterminer l'importance, mais les critères ci-dessous peuvent vous aider à l'évaluer :

Un impact est d'autant plus important que :

- Sa taille relative dans le budget est grande (vs. minime);
- Il peut facilement conduire à la violation d'un principe de durabilité. Par exemple, si la substance/produit en question :
  - ◇ Est utilisé en grande quantité (vs. petite quantité);
  - ◇ Se trouve généralement en faible concentration dans la nature comme les composés chimiques complexes (vs. en grande concentration comme la silice);
  - ◇ Est persistant, e.g. composés chimiques ne se dégradant pas facilement (vs. ceux qui se décomposent en substances que la nature peut réutiliser);
  - ◇ Est dispersé (vs. conservé en cycles fermés);
  - ◇ Dépend d'extraction minière, de mauvaises pratiques forestière ? (vs pratiques de réparation); et
  - ◇ Dépend ou aboutit à des mauvaises pratiques de travail, des conditions de travail dangereuses, des salaires excessivement bas, des gouvernements oppressants (vs des conditions de travail sécuritaires et des salaires appropriés).

Utilisez la matrice ci-dessous pour vous aider à analyser l'importance des impacts.

		Importance pour l'organisation	
		Faibles Coûts/revenus/volume	Coûts/revenus/volume élevés
Degré de violation des principes de durabilité	Sérieuse violation	<p><b>Cas A</b> Impacts qui sont de <b>sérieuses violations des principes de durabilité ET qui sont considérés comme essentiels au fonctionnement de l'organisation.</b> Celle-ci doit s'assurer que ces problèmes sont pris en considération dans les plans et les stratégies. Un projet 'développement durable' réussi demandera de sérieux efforts pour faire face à ces impacts.</p>	<p><b>Cas B</b> Impacts qui résultent en de <b>sérieuses violations des principes de durabilité MAIS qui sont moins essentiels au fonctionnement de l'organisation.</b> L'organisation devrait s'assurer que ces questions sont bien prises en compte dans les plans et les stratégies.</p>
	Violation mineure	<p><b>Cas C</b> Impacts qui sont des <b>violations mineures des principes de durabilité MAIS essentiels au fonctionnement de l'organisation.</b> Ils pourraient être une source de risque et l'organisation pourrait vouloir explorer comment surveiller et gérer ce risque.</p>	<p><b>Cas D</b> Impacts qui <b>génèrent des violations mineures des principes de durabilité ET moins essentiels au fonctionnement de l'organisation.</b> Ils peuvent avoir besoin d'être surveillés dans leur progression et mais ils ne sont pas prioritaires. Il est peu probable qu'ils soient l'objets de stratégies ou d'actions.</p>

### Trucs et astuces

Déterminez l'importance en équipe. Cela aidera à s'assurer qu'un large panel d'opinions et de perspective est exploré. Mieux vaut évaluer la importance en même temps que l'on passe en revue les principes de durabilité plutôt que de la garder pour la fin.

De nouveau, il n'y a pas de méthode exacte pour déterminer quel est l'impact de votre organisation le plus significatif. L'objectif est d'identifier les impacts qui ont la plus grande probabilité de contribuer à la violation des principes de durabilité et qui sont les plus importants pour votre organisation. Plus votre équipe sera familière avec les principes, plus la tâche sera aisée.

3. **Traduisez le résultat de votre analyse en défis essentiels** Définissez clairement cinq à sept défis auxquels votre organisation sera confrontée pour atteindre une durabilité

## Rio Tinto Alcan / Division bauxite et alumine : principaux défis de durabilité

Rio Tinto Alcan est l'un des plus grand fournisseur d'aluminium du monde. Sa compagnie 'Division Bauxite et Alumine' a utilisé la Démarche The Natural Step pour développer un plan qui inclura les considérations économiques et sociales dans leur cœur de métier. Une partie de l'analyse de sa situation actuelle a conduit à la liste de ces principaux défis de durabilité.

- Problèmes socio-économiques dans les équipes de production (e.g. manque de travailleurs compétents, conflits)
- Emissions de gaz à effet de serre
- Production de 'boues rouges' (un sous-produit de la production d'alumine contenant des minéraux récupérables)
- Utilisation d'eau
- Réhabilitation des terrains

Pour plus d'informations, consultez l'article: <http://www.naturalstep.org/en/rio-tinto-alcan>.

totale. Cela vous sera très utile pour créer votre vision de durabilité dans l'étape suivante et pour générer les idées qui mèneront votre organisation vers sa vision (étape D).

Cherchez à obtenir cinq à sept séries de défis de durabilité principaux. En avoir d'avantage risque de leur faire perdre leur importance et devient difficile à mettre en oeuvre. En avoir trop peu pourrait signifier que vous avez manqué quelques défis majeurs et essentiels. Essayez d'obtenir quelque chose qui ressemble à l'exemple de Rio Tinto Alcan présenté ci-après.

4. **Ebauchez un court rapport des défis clés** en mettant en annexe l'analyse détaillée. Pour chaque défi de durabilité indiquez :

- Titre du thème principal/ défi
- Raisons avancées par l'équipe. En un paragraphe environ expliquez en quoi consiste le défi et pourquoi vous sentez qu'il est important de le prendre en considération.

### Trucs et astuces

**Ne laissez pas l'analyse de la situation actuelle dominer toute la démarche ni le document.** L'équipe 'développement durable' a besoin de comprendre 'où l'organisation se situe' en premier lieu de façon à permettre au groupe de développer des actions réfléchies. Evitez de rédiger un rapport extensif de 'l'état de l'organisation'. A la place, efforcez-vous de comprendre les écarts essentiels par rapport à une vision et des objectifs de développement durable clairs. Concentrez vos efforts sur la création et la hiérarchisation des actions stratégiques. (adapté de la démarche Whistler 2020).

## Tâche #7: Évaluez les relations avec toutes les parties prenantes en regardant s'ils peuvent aider ou entraver le projet de développement durable de votre organisation

L'objectif est de comprendre quels sont les acteurs qui *sont affectés* et qui *peuvent influencer* le succès du projet 'développement durable' de l'organisation. Le résultat de cette analyse des parties prenantes aidera à formaliser les idées d'actions de l'étape D. Par exemple, il peut être important de choisir des actions qui vous permettront de collaborer avec ceux qui ont le plus à gagner de votre projet 'développement durable'.

Pour parvenir au résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. **Déterminez et listez un ensemble d'acteurs** en répondant aux questions suivantes:

- Qui peut être *significativement gagnant ou perdant* du fait de votre projet 'développement durable' ?
- Les actions de quels acteurs peuvent *potentiellement affecter* le succès du projet de développement durable de l'organisation ?

Pas d'inquiétude si votre liste est longue ; vous la hiérarchiserez ensuite pour la rendre gérable.

2. Une fois que la liste des acteurs est complète, utilisez le tableau ci-dessous **pour analyser l'importance des principales parties prenantes** relative à votre stratégie de développement durable : placez les parties prenantes dans les cases appropriées.

	Degré d'influence		
	Forte Influence	Faible Influence	
Degré d'importance	Forte importance	<p><b>Cas A</b> Acteurs qui peuvent être <b>significativement gagnants ou perdants</b> du fait de votre projet ET dont les actions peuvent affecter la capacité du projet à atteindre ses objectifs. L'organisation doit s'assurer que leurs intérêts sont pris en compte dans les plans et stratégies. L'impact global du projet nécessitera que de bonnes relations avec ces acteurs soient développées.</p>	<p><b>Box B</b> Acteurs qui peuvent être <b>significativement gagnants ou perdants</b> du fait de votre projet MAIS dont les actions ne vont probablement pas affecter la capacité du projet à atteindre ses objectifs. L'organisation devrait s'assurer que leurs intérêts sont pris en compte dans les plans et les stratégies.</p>
	Faible importance	<p><b>Cas C</b> Acteurs dont les actions peuvent affecter la capacité du projet à atteindre ses objectifs MAIS qui ont peu à y perdre ou à gagner. Ils peuvent être une source de risque et vous pourriez avoir besoin d'explorer comment surveiller et gérer ce risque.</p>	<p><b>Box D</b> Acteurs qui n'ont rien à gagner ou perdre du fait de votre projet ET dont les actions ne peuvent pas affecter la capacité du projet à remplir ses objectifs. Ils peuvent avoir besoin d'une surveillance limitée et d'un suivi d'avancement sans pour autant être prioritaires. Il est peu probable qu'ils soient l'objets de stratégies ou d'actions.</p>

3. **Pour chacun des acteurs des Cas A, B, et C, mettez sur le papier quelques points en réponse à ces questions:**

- Comment l'acteur peut-il être gagnant ou perdant du fait de votre projet ?
- Comment l'acteur peut-il influencer le succès du projet de votre organisation ? à la fois de façon positive (+) ou négative (-).
  - ◊ Qu'est ce qui détermine leur capacité à influencer le succès de votre organisation ? Comment savons-nous que cette influence est importante ?
  - ◊ Quelles sont leurs forces ?
  - ◊ Quelles influences peuvent être changées lesquelles non ?
  - ◊ Quelles influences peuvent être changées rapidement lesquelles lentement ?
  - ◊ Quelles influences, une fois modifiées, produiront un changement rapide ?
  - ◊ Quelles compétences et/ou informations sont nécessaires et disponibles pour influencer les partenaires ? comment peut-on les obtenir ?

Vous avez toute liberté pour explorer d'autres critères pour déterminer les relations avec les partenaires les plus importants.

4. **Résumez les résultats de l'analyse des parties prenantes dans un court rapport** détaillant :

- Quels sont les acteurs du **Cas A** ? Expliquez pourquoi.
- Quels sont les acteurs du **Cas B** ? Expliquez pourquoi.
- Quels sont les acteurs du **Cas C** ? Expliquez pourquoi.
- Quelles idées avez-vous pour travailler avec les acteurs principaux, notamment ceux du **Cas A** ?

### Trucs et astuces

Essayez de ne pas être trop général en listant toutes les parties prenantes. Par exemple, au lieu d'utiliser la catégorie générique 'les médias', essayez d'identifier les sous-groupes, voire même spécifiez qui sont les intervenants clés de cette catégorie.

"Les visions du futur souhaité se ressentent dans le cœur et se comprennent dans l'esprit."

-Bob Doppelt, auteur de *Leading Change Toward Sustainability*

Différentes approches existent pour développer une vision durable. Les organisations accordent souvent une grande valeur à deux choses : avoir un énoncé d'une vision préliminaire qui soit représentatif des aspirations et des objectifs les plus élevés de l'organisation. Avoir des objectifs stratégiques qui clarifient l'énoncé de la vision et qui aident l'organisation à aller de sa situation actuelle (Etape B) vers un futur en accord avec les principes de durabilité.

L'approche suggérée ci-dessous porte sur l'identification des objectifs stratégiques à long terme. Il est utile, pour prendre des décisions, d'articuler une vision au moyen d'objectifs stratégiques à long terme (à la place ou en plus d'énoncés courts à visée globale). Les objectifs stratégiques sont des points d'appui faciles, rendent la vision plus tangible, sont aisés à incorporer dans les systèmes de gouvernance et donnent de l'impulsion aux idées d'action. Ces objectifs donnent une direction essentielle qui guidera la création d'actions spécifiques et de votre plan de mise en oeuvre (Etape D).

### Une petite vision peut mener loin

Une vision durable efficace est:

- **Désirable:** est-elle intéressante pour les intérêts à long terme des employés, clients, propriétaires et autres ayant un enjeu dans l'organisation ?
- **Ciblée:** Est-elle suffisamment claire pour assister la prise de décision ?
- **Souple:** Est-elle suffisamment générale pour autoriser des initiatives individuelles et les réponses alternatives à la lumière de l'évolution des conditions ?
- **Transmissible:** Est-elle facile à communiquer, peut-elle être expliquée avec succès en cinq minutes ?
- **Envisageable:** Est-ce qu'elle véhicule l'image de ce à quoi l'avenir pourrait ressembler ?
- **Réalizable:** Englobe-t-elle des objectifs réalistes, atteignables (bien que difficiles) ?
- **Décrit un résultat durable:** Répond-elle à tous les défis clés en matière de développement durable pour l'organisation ?

Texte adapté de John Kotter, *Leading Change, Characteristics of an Effective Vision.*

## Approche Suggérée & Questions Clés

Préparez-Vous

Etape A - Partagez le même schéma mental

Etape B - Analysez la situation actuelle

Etape C - Créez une vision du futur souhaité

Tâches	Ressources
<p>8. Traduisez les enseignements de l'étape B en 'objectifs stratégiques' à long terme. Quelles seraient les caractéristiques de votre organisation dans des sociétés durables ? Quels objectifs pourraient diriger le projet de développement durable de l'organisation tout en faisant face à ses principaux défis en matière de développement durable ?</p>	

Etape D - Identifiez les priorités et agissez

Poursuivez le voyage

## Tâche#8 : Traduisez les enseignements de l'étape B en 'objectifs stratégiques' à long terme

L'objectif de cette tâche est d'avoir des paramètres pour définir le succès de votre organisation dans des sociétés durables. Tout comme l'analyse de la situation actuelle, la vision est fondée sur les quatre principes de durabilité. Cet objectif répond aussi à Quelles seraient les caractéristiques de l'organisation si ses opérations et procédures étaient en accord avec les quatre principes de durabilité ? La vision devrait avoir du sens pour les employés et être exprimée de façon à être aisément comprise.

Beaucoup d'organisations créent des énoncés de vision courts, ambitieux et globaux. De telles visions peuvent inspirer et aider à résumer le résultat souhaité. Souvent ils ne suffisent pas à fournir des indications concrètes pour planifier et prendre des décisions. En conséquence, The Natural Step suggère que l'élément le plus important de la vision du futur souhaité soit des objectifs stratégiques à long terme qui ajoutent de la profondeur et du sens aux énoncés à visée globale.

Les objectifs stratégiques ont deux fonctions : ils fournissent des cibles attractives et définissent 'l'écart' existant entre la vision du succès futur et la réalité de vos performances actuelles en matière de développement durable (définie dans l'étape B).

### Trucs et astuces

Selon les particularités de votre organisation, vous pouvez choisir de commencer par une discussion à propos votre futur souhaité (i.e. Etape C) avant d'entamer l'analyse de votre situation actuelle (i.e. Etape B). Souvenez-vous que l'important est d'établir l'écart entre la vision et la situation actuelle. Il faudra toujours les considérer l'un par rapport à l'autre.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. **Imaginez ce que vos partenaires pourraient dire de vous dans un avenir réussi, durable.** Cet exercice d'échauffement optionnel est conçu pour vous aider à vous projeter dans le futur et à vous focaliser sur quelles caractéristiques d'ensemble votre organisation aurait si elle était durable. Revoyez l'analyse des parties prenantes faites dans

l'étape B. individuellement ou en petits groupes, divisez la liste des acteurs entre vous. Pensez aux types de relations que votre organisation pourrait avoir avec ces partenaires dans le futur. Commencez par répondre aux questions suivantes :

- Dans des sociétés durables, que diraient les employés à propos de votre organisation ?
- Que diraient vos autres parties prenantes une fois que vous aurez atteint vos objectifs de développement durable ?

Notez vos pensées sur de grandes feuilles. Une fois que vous avez eu le temps de trouver cinq ou six déclarations, partagez-les avec le groupe.

Ceci est un exercice d'imagination et de vision. Ne compromettez pas votre vision sous prétexte que vous pensez que ce n'est pas faisable. Au contraire, commencez à un stade où les barrières couramment évoquées ont déjà été surmontées, e.g. les politiques gouvernementales soutiennent les industries durables, les systèmes de récupération des matières utilisées existent.

2. En considérant vos conversations avec vos parties prenantes, **identifiez cinq à sept objectifs stratégiques** qui répondent à la questions suivante:

*Quels sont les cinq à sept principaux objectifs que notre organisation devrait atteindre pour être considérée durable? En d'autres termes, que devrions-nous faire pour adresser les principaux défis de durabilité identifiés dans l'étape B?*

Les questions suivantes peuvent vous être utiles pour commencer :

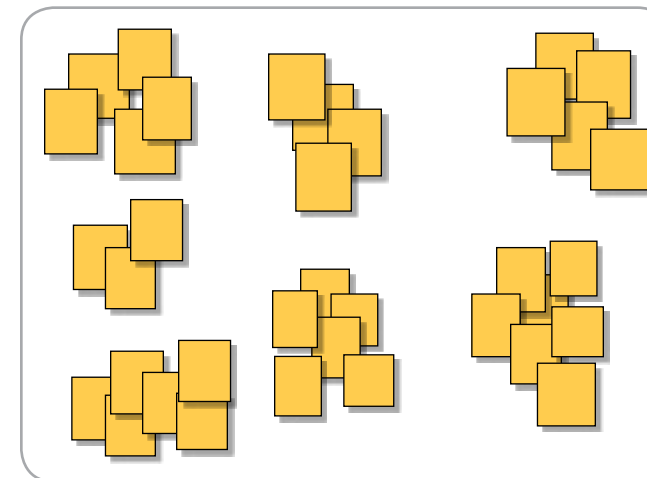
- Comment votre organisation pourrait-elle *fabriquer les mêmes produits ou offrir les mêmes services* qu'aujourd'hui mais en accord avec les principes de durabilité ?
- Comment votre organisation pourrait-elle *satisfaire ses propres besoins et ceux de ses clients*, d'une façon différente de celle d'aujourd'hui ?
- A quoi pourraient ressembler la *gestion des installations, matériaux, procédés, transports, énergies et déchets* de votre organisation ?

Ecrivez chacun vos réponses sur des post-it. Ils seront utilisés plus tard dans cette tâche.

Notez les objectifs en gardant à l'esprit ceci:

- Ecrivez les objectifs dans un langage clair et efficace ;
- Faites référence à un point raisonnable dans le futur ;
- Exprimez ce à quoi votre organisation ressemblera et ressentira quand vous aurez atteint ces objectifs ;
- Rendez-les accessibles à tout le monde : évitez le jargon ;
- Appuyez-vous sur les atouts existants – une vision est beaucoup plus puissante si elle a des bases crédibles. Si vous créez une vision basée sur les forces de l'organisation, comme des succès avérés ou des initiatives et des actifs dont vous êtes fiers, vous donnez aux gens des raisons de penser que la vision peut devenir réalité.

Partagez vos réflexions en groupe et positionnez vos post-it sur un mur. Arrangez-les afin de créer des groupes autour des thèmes communs qui émergent. Une fois que tout le monde a présenté, le mur devrait ressembler à ceci :



Ces objectifs constituent le cœur de la vision durable de votre organisation. Néanmoins, vous pouvez y ajouter une introduction ou un énoncé à visée globale qui soit représentatif des aspirations et des objectifs les plus élevés de l'organisation et qui résume le futur décrit par vos objectifs stratégiques à long terme.

3. Finalement, vos objectifs stratégiques devraient décrire un résultat durable réel. Pour en être sûr, **revoyez les principaux défis de durabilité** identifiés à l'étape B. Par petits groupes, réfléchissez aux questions suivantes :

- Les objectifs stratégiques répondent-ils à tous les défis de durabilité identifiés dans l'analyse en matière de développement durable ?
- Est ce que chacune de vos contributions aux violations des principes de durabilité (décrites dans l'analyse de la situation actuelle) a été éliminée dans le futur défini par vos objectifs stratégiques ?

Si ce n'est pas le cas, ajustez vos objectifs afin qu'ils donnent toute l'orientation qui aidera à diriger votre organisation vers des sociétés durables?

4. **Résumez vos objectifs stratégiques dans un court rapport** regroupant les informations suivantes :

- Titre de l'objectif stratégique ;
- Description de ce que cet objectif signifie pour l'organisation; et
- Raisonnement expliquant pourquoi l'équipe sent que c'est un but stratégique pour l'organisation.

### Pour aller plus loin

Etant donnée l'inquiétude mondiale au sujet des impacts dévastateurs du changement climatique, prendre des actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre est une étape importante pour toute organisation se dirigeant vers des sociétés durables. Bien que ce soit un véritable défi d'atteindre la **neutralité carbone** vu l'accès limité à des infrastructures produisant de l'énergie alternative, plusieurs organisations ont relevé ce défi. Elles sont maintenant en train de récolter les innombrables bénéfices liés aux économies d'énergie, restauration des bâtiments, réduction des transports et investissement dans des énergies vertes sur site. Voilà de très bonnes ressources pour vous aider à atteindre une empreinte zéro carbone:

#### Pour les communautés

BC Climate Action Toolkit. Climate Solutions. Better Communities – <http://www.toolkit.bc.ca/>.

#### Pour les entreprises

Doing Business in a New Climate: A Guide to Measuring, Reducing, and Offsetting Greenhouse Gas Emissions – [http://www.davidsuzuki.org/Publications/Doing\\_Business\\_in\\_a\\_New\\_Climate.aspx](http://www.davidsuzuki.org/Publications/Doing_Business_in_a_New_Climate.aspx).

## Une vision forte ouvre la voie

Les trois exemples suivants montrent comment créer une vision du futur souhaité en développant des objectifs stratégiques conduisant l'innovation vers la durabilité pour une organisation.

### L'hôtel Fairmont Banff Springs

Pour beaucoup d'organisations les objectifs de durabilité sont au cœur de leur métier. Un exemple intéressant est celui de l'hôtel Fairmont Banff Springs de Banff, Alberta. Après avoir reçu une formation en développement durable et à la démarche The Natural Step, l'hôtel a mis au point une vision d'entreprise qui appelle à "Fournir de précieux souvenirs de montagne tout en se dirigeant vers un avenir durable." Leur nouvelle politique comprend sept objectifs stratégiques définissant leur direction à long terme:

Nous envisageons un jour où l'hôtel Fairmont Banff Springs:

1. N'utilise que des sources d'énergie renouvelable;
2. Est neutre en carbone, ce qui signifie que nos opérations ne résultent en aucune accumulation nette de carbone dans l'atmosphère;
3. Produit zéro déchet, ce qui signifie que 100% des matériaux utilisés dans les opérations de l'hôtel seront réutilisés, recyclés ou compostés;
4. N'utilise que des produits chimiques bénins, ce qui signifie que tous les produits chimiques et produits d'entretien sont non toxiques et se décomposent naturellement sans endommager la nature ni les processus naturels;
5. Ne s'associe qu'à des fournisseurs qui ont démontré un engagement vers des pratiques durables;
6. Achète, autant que possible, ses produits à des fournisseurs locaux et régionaux;
7. Est un leader en développement durable au sein de la Fairmont Corporation, l'industrie hôtelière, et la communauté dans laquelle nous travaillons, ce qui signifie que nous sommes reconnus pour nos actions innovantes, notre quête des bonnes pratiques, et que nos collaborateurs seront incités à promouvoir le développement durable dans la Bow Valley et au-delà.

L'hôtel s'est engagé à préparer et à mettre en œuvre un plan d'action annuel comprenant des objectifs, des actions et des indicateurs de progrès internes. Leur premier plan d'action reprend les idées les plus stratégiques parmi une liste de 60 possibles et ira de l'avant chaque année. Pour plus d'informations, visitez <http://www.thenaturalstep.org/en/canada/fairmont-banff-springs-hotel-canada>.

Rohm and Haas, une compagnie leader dans les produits chimiques pour l'industrie, a adopté les principes de durabilité de The Natural Step pour développer sa vision et six engagements. La démarche a engagé plus de 200 leaders de Rohm & Haas, représentatifs de tous les pays et de toutes les activités du groupe. Les six engagements ci-dessous aideront à guider les décisions de tous les jours.

### Nos employés

Nous sommes réputés pour notre engagement les uns envers les autres et pour notre travail, ce qui conduit à notre épanouissement personnel, au succès de la compagnie et contribue à une société plus saine.

### L'innovation pour demain

Nous contribuons à la durabilité de la société et de notre planète en développant des technologies innovantes pour les marchés d'aujourd'hui et de demain.

### Des Solutions Intelligentes

Nos technologies permettent à nos clients et à leurs clients de développer des produits et des services pour un avenir plus durable.

### Des Matières Premières pour le Futur

Les matières premières que nous utilisons et dont nous tirons bénéfice sont utilisées efficacement et en sécurité, ainsi qu'en respectant les limites naturelles et en participant au développement de la société.

### Des Partenaires pour le Changement

Nous sommes leaders pour tous les aspects du développement durable et nous collaborons ouvertement avec nos clients, fournisseurs, communautés et gouvernements.

### Des Opérations Responsables

Notre infrastructure a des impacts positifs sur notre compagnie, nos communautés et nous-même ; nos opérations sont des modèles pour les autres, localement et à l'étranger.

Visitez <http://www.thenaturalstep.org/en/roh-and-haas>.

Nike Inc. a utilisé les principes de durabilité pour mettre la mentalité 'just do it' de l'entreprise au service du développement durable. En 2008, le leader mondial de la fabrication d'équipement sportif a officiellement lancé Nike Considered, un index utilisant une approche de cycle de vie pour examiner les facteurs de conception et de production telles que la sélection des matériaux, l'utilisation de solvants, les traitements, les déchets, et l'innovation pour les chaussures et les vêtements. L'index 'Considered' classe les produits par catégorie or, argent ou bronze et oriente l'innovation des concepteurs. Les objectifs stratégiques pour l'innovation, 'North Star', incluent :

1. Boucler la boucle;
2. Une industrie chimique sans risques pour la santé;
3. La gestion raisonnée de l'eau ;
4. La stabilité du climat;
5. Des communautés florissantes; et
6. Les athlètes, agents du changement.

L'index représente déjà un levier décisif pour les concepteurs Nike qui utilisent l'esprit de compétition propre à l'entreprise pour concentrer les efforts d'innovation sur la conception durable. Les principes de durabilité The Natural Step fournissent les 'règles du jeu' ou les contraintes à l'intérieur desquelles les concepteurs peuvent innover et améliorer les performances.

Le but de Nike est d'avoir toutes les chaussures classées 'bronze' avant 2011, tous les vêtements avant 2015 et les équipements (e.g. ballons, gants et sacs à dos) avant 2020.

Pour en savoir plus, visitez <http://www.thenaturalstep.org/en/usa/nike-inc-beaverton-oregon-usa-0>.

## Etape D - Identifiez les priorités et agissez

"Vous devez être le changement que vous voulez voir dans le monde." -Mahatma Gandhi

Dans l'étape D, votre groupe va sélectionner et conceptualiser des indicateurs de performance et des cibles pour mettre en valeur les objectifs stratégiques de l'organisation et pour mesurer et surveiller vos progrès vers votre succès. Vous allez également réfléchir aux actions qui peuvent combler l'écart établi dans les étapes B et C. L'espace entre votre vision et votre situation actuelle est connu sous le nom 'd'écart

du développement durable'. Cet écart génère une tension créative qui peut être représentée par un élastique tendu, où avoir conscience de ce fossé incite à chercher des façons de le combler. Une manière de développer cette tension créative est de chercher les innovations adaptées et les meilleures pratiques, puis d'explorer des idées avec des collègues et des experts locaux. Ensuite, vous pouvez les hiérarchiser et créer un plan d'action rapide en intégrant les actions prioritaires, les indicateurs et objectifs, et en spécifiant les attributions de temps et de ressources.

### Approche Suggérée & Questions Clés

#### Préparez-Vous

Etape A - Partagez le même schéma mental

Etape B - Analysez la situation actuelle

Etape C - Créez une vision du futur souhaité

**Etape D - Identifiez les priorités et agissez**

Tâches	Resources
<p><b>9.</b> Définissez des indicateurs de performance et les objectifs à atteindre. Quels ensembles de données clés aideront à mesurer et à surveiller la progression vers votre vision du développement durable ?</p>	
<p><b>10.</b> Explorez les opportunités pour l'action. Quelles actions inventives pourraient aider votre organisation à faire les premiers pas pour atteindre votre vision et vos objectifs stratégiques de développement durable ?</p>	Annexe VII – Opportunités pour l'action : Dématérialisation et Substitution
<p><b>11.</b> Examinez et hiérarchisez les actions potentielles. a. L'action ou l'investissement vous emmène-t-il dans la bonne direction (vers votre vision et en accord avec les quatre principes de durabilité) ? b. L'action ou l'investissement est-il un tremplin vers des actions ou des investissements futurs ? c. Cette action fournit-elle un retour sur investissement acceptable ?</p>	Annexe VIII – Conseils pour hiérarchiser les actions  Annexe IX – Le filtre du développement durable
<p><b>12.</b> Créez un tableau de mise en œuvre des actions. Qui sera responsable de quelles actions, quand seront-elles mises en œuvre et quels budgets et ressources leur seront attribuées ?</p>	

#### Poursuivez le voyage

## Tâche# 9 : Définissez des indicateurs de performance et les objectifs à atteindre

L'objectif de cette tâche est d'être capable de suivre et de surveiller les progrès vers la durabilité. Une poignée d'indicateurs et de cibles, basés sur les objectifs stratégiques identifiés à l'étape C, vous aidera à vérifier que votre organisation se dirige dans la bonne direction et donnera les preuves pour établir, plus tard, des rapports sur les succès et défis. Cela vous aidera également à vous assurer que les actions de votre plan d'action vous aident à vous diriger vers la durabilité.

Les **indicateurs de performance** sont des mesures de performance qui définissent en des termes spécifiques et mesurables des activités et résultats contrôlables. Un **objectif** à atteindre est une quantité spécifique et mesurable qui, une fois atteinte, contribue à la réalisation de vos objectifs.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. Pour chacun de vos objectifs stratégiques, demandez-vous « comment saurons nous que nous avons atteint cet objectif et/ou progressons vers lui ? » Cette réflexion vous aidera à **identifier et concevoir des indicateurs** qui mesureront et surveilleront la réussite de votre organisation à atteindre ses buts. Les indicateurs spécifiques vont varier en fonction des buts, mais ils sont normalement utilisés pour évaluer vos progrès sur une longue plage de temps et, finalement, ils permettront de communiquer votre alignement avec les principes de durabilité.

Exemple: la plupart des organisations dépendent des combustibles fossiles pour l'énergie et le transport. Leur combustion produit des gaz à effet de serre (reliés aux principes de durabilité un et deux). Les niveaux d'émission de ces gaz au cours du temps sont donc un indicateur de performance courant.

L'acronyme 'smart' est un outil souvent utilisé pour choisir des indicateurs car un indicateur efficace est :

- S**pécifique
- M**esurable/**M**otivant
- A**gressif mais **A**tteignable
- p**e**R**tinant
- T**emps-dépendant

A ce point, il peut être utile de commencer avec des indica-

teurs qui sont à la fois pertinents pour votre but et déjà en usage dans votre organisation. Les mécanismes de collecte des données qui sont en place peuvent servir de base pour construire au fur et à mesure des systèmes de mesure plus détaillés. De toute façon, il est important d'avoir des indicateurs pertinents qui aideront à atténuer quelques barrières organisationnelles potentielles à l'intégration du changement vers la durabilité, plutôt que d'attendre qu'un programme de suivi idéal soit en place.

2. **Déterminez les objectifs à atteindre pour chaque indicateur de performance.** Utilisez les critères suivants pour mettre en place des cibles à la fois réalistes et ambitieuses:

De bons objectifs:

- Montrent la voie;
- Définissent des attentes claires ;
- procurent des opportunités de réussite ;
- Génèrent de la motivation; et
- Sont innovants.

Objectifs qui ont des chances d'échouer si:

- Ils sont trop élevés ou irréalistes ;
- Il y a un manque d'adhésion ou de sentiment d'appartenance ;
- Ils ne sont pas sauvegardés ;
- Le progrès n'est pas suivi régulièrement par rapport à l'objectif ; et
- Il n'y a pas de plan d'actions pour atteindre l'objectif.

Pour l'indicateur de performance associé aux émissions de gaz à effet de serre, l'objectif pourrait être un certain pourcentage de réduction à une certaine date.

Exemple : une organisation peut décider de réduire ses émissions totales de gaz à effet de serre de 50 pourcents d'ici 2020, en utilisant comme référence de base, la quantité de gaz à effet de serre émis en 2000. Généralement, les objectifs à atteindre sont utilisés comme des niveaux de performance intermédiaires dans le cadre d'un voyage de long terme vers la durabilité. Quand cette organisation atteindra cet objectif, elle aura significativement progressé vers la durabilité. Néanmoins elle ne sera pas parfaitement en accord avec les principes de durabilité car elle n'aura pas encore supprimé sa dépendance aux combustibles fossiles et/ou atteint la neutralité carbone.

3. **Créez un système pour recueillir et surveiller les performances.** Il existe de nombreux outils et approches qui peuvent aider votre organisation à recueillir et surveiller ses indicateurs sélectionnés, chacun avec différentes implications en termes de budget et ressources. Que le système soit simple ou sophistiqué, la clé est de s'assurer que les données sont recueillies dans un système centralisé qui peut être utilisé pour les rapports périodiques.

Cependant, la création d'un système de surveillance peut arriver après le développement du plan d'actions. En fait, développer le système peut être l'une des actions identifiées dans les tâches de planification des actions décrites ci-après.

### Trucs et astuces

Quand vous commencerez à prendre en compte des indicateurs et objectifs spécifiques, vous pourriez vouloir revisiter certaines parties de l'analyse de la situation actuelle et collecter des données plus détaillées pour établir un objectif particulier. Par exemple, vous pourriez décider d'avoir pour objectif la quantité d'essence utilisée chaque année pour le fonctionnement d'un certain appareil ou la quantité de déchets organiques envoyés à la décharge. Si c'est le cas, il est maintenant temps de revenir à l'analyse initiale et d'obtenir les données nécessaires.

## Classements des villes durables

Les municipalités jouent un rôle grandissant dans la promotion du développement durable au sein de leurs communautés. Le classement 2009 des villes durables développé par le magazine Corporate Knights a jugé la durabilité relative de 17 petites, moyennes et grandes villes du Canada.

Un comité consultatif, dirigé par The Natural Step, a aidé Corporate Knights à identifier les domaines où la méthodologie peut être renforcée. Il a suggéré une approche améliorée et de nouveaux indicateurs pour mieux évaluer les forces et faiblesses de chaque ville.

Cinq catégories permettent d'évaluer les villes : Intégrité Ecologique, Sécurité Economique, Gouvernance et Prise d'Autonomie, Infrastructures et Constructions, et Bien-être Social. Les informations publiquement disponibles, dont les données de Statistics Canada, et une enquête menée par Corporate Knights au sein de la ville ont servi à déterminer les scores de chaque ville.

En 2009, les résultats étaient les suivants :

La grande ville la plus durable : **Edmonton, AB**  
 La ville moyenne la plus durable : **Halifax, NS**  
 La petite ville la plus durable : **Yellowknife, NT**

Les résultats complets du classement, y compris les enquêtes remplies par chaque ville, sont disponibles sur [www.corporateknights.ca](http://www.corporateknights.ca).

## Pour aller plus loin

La « **Global Reporting Initiative** » est un projet international, multi-partenaire, dont le but est la création d'une démarche commune et mondiale pour faire le reporting volontaire à propos du développement durable. Cette démarche est largement utilisée dans le secteur privé. Son site internet propose une large gamme d'indicateurs fréquemment utilisés parmi lesquels les organisations peuvent choisir. Pour plus d'informations: <http://www.globalreporting.org>.

Le **programme de surveillance Whistler 2020** suit et rapporte l'état et les progrès de la municipalité vers la Vision Whistler 2020 au moyen des Indicateurs Centraux et les Indicateurs de Stratégie. C'est l'un des meilleurs exemple de l'alignement des indicateurs et des rapports avec les principes de durabilité. Visitez <http://www.whistler2020.ca/whistler/site/allIndicators3.acds?context=1967970&instanceid=1967971>.

## Tâche #10: Explorez les opportunités pour l'action.

Le but de générer une liste d'actions potentielles pour vous diriger vers vos objectifs stratégiques, est exactement cela - une liste, ni filtrée, ni hiérarchisée, d'actions, projets et investissements à la fois communs et innovants qui vous aideront à vous diriger vers votre vision.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. **Dressez une liste d'actions potentielles.** Trouvez autant d'idées que vous pouvez. Laissez libre cours à votre imagination. Essayez d'identifier des idées qui aideront votre organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Pensez à inclure des actions qui pourraient ne pas être économiquement viables. Elles pourraient s'avérer rentables dans le futur. Ne cherchez pas à hiérarchiser les idées - vous le ferez au cours de la prochaine tâche.

**L'Annexe VII - Opportunités pour l'action** procure une vue d'ensemble et des exemples de deux stratégies de base - dématérialisation et substitution - qui aideront votre organisation à atteindre ses objectifs stratégiques de durabilité.

2. **Sollicitez l'avis** d'un grand nombre de collègues, d'experts et de pairs. Il y a-t-il des hommes d'affaires, fonctionnaires municipaux, ou experts qui peuvent vous aider à trouver des idées ? Quelles communautés, organisations partenaires ou institutions éducatives pourraient vous aider ?

3. **Recherchez des exemples d'autres ressources** que vous pourriez utiliser. Pouvez-vous tirer parti d'initiatives, plans ou programmes en cours ? Existe-t-il des infrastructures et des installations dont le plein potentiel n'est pas utilisé et dont vous pourriez tenir compte dans votre brainstorming ? Pourquoi ne pas mener des recherches internet sur les meilleures pratiques, rapports de développement durable ou autres ressources ? Le cours à distance The Natural Step est aussi une bonne source d'exemples et d'idées.

4. **Reportez-vous aux inventaires des atouts et des acteurs et aux indicateurs clé de performance.** Incorporez les actions existantes dans votre liste et déterminez si elles peuvent être développées, améliorées ou reliées à une des autres idées émergentes. Examinez l'inventaire des parties prenantes : quels partenaires peuvent aider et comment ? Regardez vos principaux indicateurs de performance et pensez aux actions qui les feront progresser. *performance indicators and think about actions that will help you make progress on them.*

### Trucs et astuces

Vous pouvez choisir de faire cela d'abord en petit groupe puis de soumettre vos idées aux dirigeants et employés de votre organisation. Demandez aux participants d'articuler leurs idées le plus clairement possible pour que tout le monde soit en mesure de comprendre leur intention.

## Tâche #11: Examinez et hiérarchisez les actions potentielles.

Le résultat escompté en examinant et hiérarchisant les actions générées par la tâche #10 est un plan d'action stratégique d'ensemble. Vous allez identifier les actions qui ont le plus de sens pour votre organisation et préciser le calendrier - à court, moyen et long terme - de leur mise en œuvre.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. Prenez la liste des actions, initiatives, et investissements générés lors du premier exercice et **examinez-les en vous posant les trois questions stratégiques suivantes:**

### Construire aujourd'hui un tremplin pour que demain soit durable

Prenez le cas du système de chauffage dans l'aménagement de nouveaux logements. Il peut ne pas être économiquement viable d'incorporer maintenant les technologies de pointe de chauffage. Néanmoins, ce peut être une bonne idée de conceptualiser et de construire les aménagements de telle sorte que la technologie solaire puisse être intégrée dès qu'elle sera rentable. En attendant, s'assurer que la maison est bien isolée et étanche diminuera la consommation superflue d'énergie pour chauffer et climatiser.

- L'action vous emmène-t-elle dans la bonne direction ? (i.e. vers vos objectifs stratégiques et en accord avec les quatre principes de durabilité)
- L'action peut-elle servir de plateforme souple ? (i.e. un tremplin pour de futurs mouvements)
- Cette action fournit-elle un retour sur investissement acceptable ? (cela fait généralement référence à un retour financier, mais il peut aussi être social, culturel ou politique)

**L'Annexe VIII - Conseils pour hiérarchiser les actions** vous aidera à répondre à ces trois questions. Utiliser un tableur vous aidera dans votre analyse. Idéalement, la mesure examinée devrait mener l'organisation vers l'ensemble des quatre principes de durabilité. Si elle obtient 'oui' à ces trois questions, c'est une bonne candidate pour être une action prioritaire.

### Trucs et astuces

Beaucoup des actions que vous examinerez comporteront des compromis. Cela signifie qu'elles peuvent être en accord avec un des principes et en violer un ou plusieurs autres en contrepartie. Si vous remarquez cela, pensez à des façons de modifier l'action afin de surmonter ce compromis. Même si vous n'y arrivez pas, l'action peut encore rester valable si (1) elle crée un tremplin pour réaliser d'autres actions, ou (2) elle permet de construire les moyens utiles (e.g. humaines, sociales, financières) pour les actions futures. N'éliminez que les actions qui éloignent votre organisation du développement durable sur le long terme.

Consultez deux façons de traiter les compromis avec les études des cas d'Ikea et Whistler (p 31-34).

2. D'après l'analyse menée par le groupe, **déterminez si les idées d'actions pourraient être envisagées:**

- à court terme - les 'victoires faciles' (pour lesquelles vous avez répondu oui aux trois questions stratégiques) peuvent être appliquées entre aujourd'hui et les six prochains mois.
- à moyen terme - actions attractives et mises en œuvre d'ici un à deux ans (e.g. lors du prochain cycle annuel de planning/ budget ou le suivant). Ces actions peuvent nécessiter d'être intégrées dans les procédures de planification ou de budget.
- à long terme - actions qui pourraient être mises en œuvre dans deux ans ou plus. Pour le moment, elles sont

trop coûteuses ou pas assez stratégiques.  
vi. pas du tout.

Quand c'est possible, il est utile de lier l'action à un ou deux objectifs stratégiques précédemment identifiés. Dans tous les cas, vous pouvez être sûrs que les actions mèneront votre organisation de façon stratégique vers des sociétés durables.

L'Annexe IX - le filtre du développement durable, fondé sur les trois questions décrites dans cette section, peut servir de guide de référence rapide pour prendre des décisions au sein de votre organisation.

### Calcul de rentabilité

Vous souvenez-vous du cas d'affaires pour le développement durable présenté au début de ce guide ? Pour aller plus loin et aider à répondre à la question du retour sur investissement, vous pourriez vouloir utiliser un tableur. Il sert à calculer les impacts financiers de votre stratégie développement durable pour chacun des sept domaines présentés par l'auteur Bob Willard.

Un tableur générique est accessible via son site web : <http://www.sustainabilityadvantage.com>.

### Les clés du succès

iNova Credit Union fournit depuis plus de 70 ans des services financiers aux habitants d'Halifax, Nouvelle Ecosse. Les neuf employés ont travaillé avec The Natural Step pour se former au développement durable et réaliser l'analyse de leur travail actuel. L'une des initiatives les plus passionnantes d'iNova est le développement d'un projet pilote pour implanter le développement durable au cœur de leurs services de prêts. Le 'Energide Loan' est un emprunt à taux préférentiel sur 10 ans, conçu pour aider les habitants de Nouvelle Ecosse à financer des rénovations qui vont améliorer l'efficacité énergétique de leurs maisons. Les employés de Credit Union leur fournissent une notice qui explique quelles rénovations offrent le meilleur retour sur investissement en matière d'économie d'énergie et les aident à accéder aux dégrèvements offerts par le gouvernement pour l'amélioration des logements vers la durabilité. Grâce à l'initiative d'iNova, le prêt est actuellement testé dans chacune des 33 filiales Credit Union de la province.

Pour en apprendre davantage sur iNova Credit Union: <http://www.thenaturalstep.org/en/canada/inova-credit-union>.



## Tâche #12: Créez un tableau de mise en oeuvre des actions.

Le but est de passer en revue les plannings, responsabilités, allocations de ressources, indicateurs de performance et objectifs qui serviront de plan d'actions à votre organisation pour se lancer rapidement.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

1. **Créez un tableau** pour suivre comment vous allez mettre en oeuvre chaque action de votre plan. Vous pouvez créer six colonnes et autant de lignes que d'actions. Les colonnes sont:

- i. L'action ;
- ii. Qui est responsable de la mise en oeuvre de l'action ;
- iii. Les tâches ou activités majeures impliquées pour mettre en oeuvre l'action ;
- iv. Un planning de mise en oeuvre ;
- v. Attributions de budget ou de ressources nécessaires pour mettre en oeuvre l'action ; et
- vi. Les progrès de mise en oeuvre. Dans certains cas, il suffira de simplement cocher cette case vide une fois que l'action est achevée. Dans d'autres cas, elle servira à compiler les résultats des indicateurs et les progrès.

Bien sûr, votre tableau peut prendre diverses formes. La quantité d'information dépend de chaque organisation et de chaque plan. Un exemple de tableau simple est présenté ci-dessous.

Globalement, l'Etape D consiste à créer une liste hiérarchisée d'actions que votre organisation adoptera. Elle donne aussi les moyens d'intégrer le backcasting dans les prises de décision en cours. Chaque action ou investissement suggéré peut être examiné selon: son potentiel à mener l'organisation vers

la durabilité, sa capacité à être un tremplin pour d'autres actions ou investissements et son apport de ressources additionnelles (financières, sociales, intellectuelles, etc).

2. Finalement, **le plan d'action devrait être intégré** dans les systèmes généraux de planning, budget et management. Cela assurera que les progrès en matière de développement durable sont évalués régulièrement et qu'ils s'améliorent.

La prochaine section donnera des conseils pour poursuivre votre voyage.

### Les clés du succès

Basé à Montreal, **Santropol Roulant** est un programme de repas-sur-roulettes pour les seniors, les personnes à mobilité réduite et les handicapés. En 2007, Roulant a lancé son programme Eco-Défi pour passer de la sécurité alimentaire à court terme à une durabilité économique, sociale et environnementale à long terme. Ils ont commencé par une évaluation de leur durabilité et un exercice de vision pour déterminer comment intégrer le développement durable dans les services qu'ils offrent et leurs plans d'avenir. L'équipe de Roulant a développé un plan d'action basé sur huit secteurs prioritaires: l'énergie, l'eau, la nourriture, les matériaux, la communication, les transports, les politiques et partenariats, et la santé des collectivités. L'une de leurs premières actions a été d'embaucher un coordinateur développement durable responsable de s'assurer que le plan d'action est mis en oeuvre et fait l'objet de mesures et de rapports réguliers.

Pour en savoir plus sur Santropol Roulant, visitez [www.thenaturalstep.org/en/canada/santropol-roulant-montreal-quebec-canada](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/santropol-roulant-montreal-quebec-canada).

Action	Qui	Tâches/Activités	Planning	Budget/Ressources	Suivi
Intégrer un planning de développement durable dans tous les programmes	Le coordinateur développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place la formation au développement durable des chefs de départements</li> <li>- Créer une équipe interdépartementale pour conseiller de nouvelles procédures</li> </ul>	12 mai 2009	\$ XXXX pour la formation  X journées de travail pour organiser et participer	Planning débuté le 1 <sup>er</sup> dec 2009

Jusqu'ici l'objet de ce guide a été la démarche de création de la première ébauche d'un plan stratégique de développement durable. Cependant, l'un des plus grands défis pour l'organisation est de passer *de la planification à la mise en oeuvre*. Les plans de développement durable ne sont réussis que s'ils obtiennent des résultats concrets et font partie des pratiques et règles officielles de l'organisation. Les suggestions suivantes vous aideront à emmener votre organisation au-delà de la planification et à créer une démarche pour développer, contrôler et modifier les stratégies de manière continue.

Le but de cette étape est de constamment élaborer en s'appuyant sur le plan initial de développement durable. Evaluer en temps utile aide à identifier les problèmes et à développer des solutions qui peuvent économiser du temps, de l'argent et des efforts.

### Révisions périodiques du plan

Une façon de s'assurer de l'application du plan est d'établir une procédure d'examen périodique. Si des équipes internes ou externes existent déjà, alors un de leurs rôles pourrait être d'aider au contrôle et à l'évaluation de la mise en oeuvre de ce plan. Il peut être utile pour les équipes de rencontrer les décideurs clés. Ainsi, ils pourront rapporter au reste du groupe ce qui a été accompli et les défis qu'ils rencontrent. Ces examens périodiques peuvent engendrer des changements dans le plan ainsi que de nouvelles idées pour la mise en oeuvre.

Il est important de garder les gens impliqués dans la durée. Une des raisons principales de l'échec de la mise en oeuvre des plans est le manque d'implication des acteurs après la phase de planification. Cela peut-être dû à leur épuisement une fois que le premier cycle de planification est fini, au manque de mise en oeuvre ou de mécanismes compréhensibles pour continuer à engager. Ces problèmes peuvent être évités en s'assurant que les employés ont le temps, les ressources et le mandat permettant de participer aux discussions en cours au sujet des innovations créatives qui aideront à se diriger vers les objectifs stratégiques.

### Rapportez aux partenaires et célébrez les succès

En rapportant aux partenaires, vous préparez le rapport de développement durable qui va communiquer la progression de votre organisation vers les objectifs stratégiques adop-

tés. Ces rapports vont de simples documents sur les parties du plan qui sont mises en oeuvre (comme une lettre d'informations) à des rapports plus détaillés présentant les évolutions annuelles des indicateurs et qui sont examinés par des entités extérieures.

Pour parvenir à ce résultat désiré, envisagez la démarche suivante.

Beaucoup d'organisations centrent leurs rapports annuels sur les finances et les aboutissements majeurs. Vous pouvez vous concentrer sur le développement durable. Dans ce cas, abordez les deux domaines suivants :

1. Les progrès de l'organisation à propos de son plan, i.e. quelles sont les actions mises en oeuvre ou pas. Par exemple: 90 % des actions recommandées pour 2005 ont été réalisées. Il est très important de noter les succès de votre organisation à ce jour pour garder les gens motivés et engagés.
2. Les informations sur les indicateurs de performance choisis par votre organisation pour mesurer le progrès en matière de développement durable.

Lors de la préparation de ces rapports, concentrez-vous sur la transparence et l'exactitude (n'omettez pas les détails peu flatteurs) et sur la pertinence (ce qui est adapté à chaque domaine stratégique). **L'Annexe X- Ressources pour le reporting du développement durable** donne des exemples pour aider votre organisation à partager avec les autres ses réussites et leçons apprises.

Lors de l'avancement du plan, il sera important de célébrer les réussites. Célébrer les succès et faire savoir aux gens les progrès que vous avez accomplis va stimuler les employés qui ont durement travaillé pour développer le plan et entretiendra le soutien au processus.

### Intégration continue des concepts du développement durable

Le but est de faire passer le développement durable du statut de petit projet annexe à une priorité de l'organisation qui guide la recherche, le développement et les opérations. Bien que cette phase arrive à la fin de la planification, elle constitue aussi un début car elle vous permet de découvrir et d'explorer d'autres façons d'intégrer le développement durable dans tout ce que vous faites.

Vous trouverez quelques suggestions pour faire cela au sein de votre organisation dans la prochaine page.

**1. Donnez des opportunités au personnel et aux parties prenantes d'apprendre et de rester impliqués.** Vous pouvez leur offrir des opportunités de se former et d'être autonomes pour identifier et agir sur des solutions pour le développement durable. Parmi les programmes de formation, on trouve : des cours à distance par internet, des séminaires sur le développement durable, des cours pour les compétences spécifiques que votre plan de développement durable requiert et des ateliers avec les partenaires pour résoudre des problèmes spécifiques.

Autres idées :

- Incorporation des objectifs de développement durable dans les descriptions de postes et les bilans de compétences ;
- Création d'une boîte à idées 'développement durable' ;
- Création de prix, de concours et de primes pour le développement durable ;
- Création de 'procédures d'approbation accélérée' pour les suggestions relatives au développement durable ; et
- Encouragements pour la collaboration entre les différents départements et secteurs.

**2. Examen des outils de réglementation existants.** Chaque organisation utilise une variété d'instruments réglementaires pour atteindre ses objectifs. Les outils existants pourraient être réexaminés afin d'être sûr qu'ils soient en accord avec le plan développement durable de l'organisation. Par exemple, examinez comment un règlement aide ou entrave les efforts de votre organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques. Vous pouvez aussi élaborer de nouveaux outils le cas échéant.

### Adoptez les principes de durabilité comme vision directrice du succès

Le résultat escompté en adoptant les principes de durabilité de The Natural Step, est d'utiliser une description du succès appuyée scientifiquement, qui serve de principes directeurs généraux pour la démarche de changement vers un développement durable de votre organisation. Plus les projets de développement durable de votre organisation prennent de l'ampleur et plus les gens deviennent engagés, plus il est important d'établir une forte définition et compréhension du développement durable. Il peut être utile d'adapter le langage utilisé pour décrire les concepts clés et d'interpréter les principes de durabilité pour votre organisation afin de s'assurer que les descriptions font écho chez les employés et partenaires.

### Trucs et astuces

Tandis que les gens deviennent plus engagés, il est probable que quelques individus passionnés et dévoués apparaissent comme leaders. L'organisation pourrait profiter de leur enthousiasme et dévouement en formant une 'équipe développement durable'. Ce groupe ou cet individu pourrait être responsable de l'identification des opportunités de collaboration entre les différents secteurs ou départements de l'organisation. Ils seront encore plus efficaces s'ils agissent en tant que ressource partagée pour l'organisation et s'ils ont assez d'autorité et de ressources pour rendre le changement concret.

Adopter un mode de développement durable c'est assurer à nos enfants et petits enfants l'accès aux mêmes opportunités que nous avons aujourd'hui. Recycler un peu de papier et utiliser un peu moins d'énergie dans votre organisation sont de bons premiers pas mais ces petits changements ne seront pas suffisants.

Le but de ce guide est de fournir à vous et aux membres de votre équipe les outils dont vous avez besoin pour créer un changement transformationnel. En utilisant ce guide pour développer votre projet de plan stratégique, votre organisation peut effectuer un pas important vers des sociétés durables. Il vous aidera à monter votre équipe développement durable ayant une définition commune de ce qu'est la durabilité, à analyser la situation actuelle de votre organisation et à créer des objectifs stratégiques pour le futur. Il établit des processus de remue-méninges pour trouver des actions qui permettront d'atteindre ces objectifs, pour développer un plan d'action et pour capitaliser sur les succès à court terme. En continuant à affiner, évaluer et mettre en œuvre votre plan stratégique, vous pourriez être amené à revenir puiser dans les outils et ressources présentés ici pour vous aider dans votre cheminement. Finalement, vous pourriez donner au développement durable autant d'importance dans votre vie et votre travail qu'ont aujourd'hui la santé et la sécurité.

Imaginez-vous dans cinq, dix ou vingt ans. Pensez à toutes les graines plantées grâce à de petites actions de sensibilisation et d'intégration du développement durable dans le tissu de votre organisation. Pensez à comment ces graines se seront transformées en une forêt et à toutes les choses extraordinaires que votre organisation aura réalisé pour contribuer à la transformation de la société. Pensez à tous les emplois qui auront été créés et aux familles qui auront été soutenues au cours de processus. Pensez à tout le savoir qui aura été acquis – par les succès et les échecs – et qui aura conduit aux développements créatifs et inattendus au sein de votre organisation. Pensez au leadership inégalé qui aura été nécessaire pour inviter autour de la table les collègues de travail, les superviseurs, les fournisseurs, les membres de la communauté et les parties prenantes dans la spirale du changement.

Plus que jamais, nous avons besoin de leaders comme vous qui sont suffisamment concernés pour faire changer les choses, même lorsque les obstacles paraissent gros. Votre plan de développement durable vous aidera, vous et votre équipe, à identifier les défis auquel votre organisation fait face afin de les relever un par un.

Nous pouvons créer un monde que nous serons fiers de léguer aux générations futures. Votre leadership, votre engagement et votre passion feront de ce futur une réalité.

Section suivante > Etudes de cas

## Etudes de cas

Les études de cas suivantes présentent des photographies de quatre organisations dans leur voyage vers des sociétés durables – une petite entreprise fondée à Canmore, Alberta; une organisation non-gouvernementale installée à Ottawa, Ontario; une grosse suédoise; et une municipalité de villégiature située au cœur des montagnes côtières de la Colombie-Britannique. Chacune d'entre elles utilise le processus de planification présenté dans ce guide afin d'intégrer le développement durable à leur opérations et à leur prise de décisions.

# Etudes de cas

## Rocky Mountain Flatbread Company – Exemples d'étapes B & C

Dominic et Suzanne Fielden, sont un couple de Canmore (Alberta) qui se soucient particulièrement de leur communauté, d'alimentation et de célébration. Ils souhaitent faire de leur compagnie de pizzas, la « Rocky Mountain Flatbread Company (RMFC) » une marque reconnue pour sa contribution positive dans le monde. Lorsque Suzanne a appris que la Ville de Canmore travaillait avec « The Natural Step », elle a voulu elle aussi engager son entreprise dans une démarche d'avant-garde en matière de développement durable.

### Analyse de la situation actuelle

Avec l'aide d'autres précurseurs basés à Canmore, RMFC a débuté une analyse de la situation de ses activités d'affaires. Tout en distinguant ce qu'ils faisaient correctement et là où ils contribuaient à la violation des principes de durabilité, ils ont rapidement identifiés des secteurs à améliorer.

Les forces identifiées ont été les suivantes:

- Partenariat avec la ville et les écoles locales pour concevoir et mettre en œuvre des cours de cuisine sains et des programmes d'entrepreneur responsable.
- Embaucher des personnes partageant leur vision et les former à devenir une équipe comprenant l'ensemble des aspects de l'entreprise. Il en a résulté une meilleure rétention des employés malgré un turnover saisonnier important, confirmant ainsi leur conviction qu'une entreprise durable signifie aussi une dotation en personnel durable.
- Utiliser le maximum de produits biologiques cultivés au Canada quand ils sont disponibles et lorsqu'ils en ont les moyens soutenant ainsi l'économie locale et un environnement sain.
- Utiliser des peintures et des vernis contenant moins de composés organiques volatils (COV) pour leurs rénovations réduisant ainsi leur utilisation de substances non biodégradables et de substances synthétiques lentes à se dissiper dans l'environnement.
- Utiliser du bois recyclé ou cultivé dans des forêts durables pour les ameublements et les rénovations. Ils recyclaient le papier, le métal, le verre et le plastique acceptés par le centre de recyclage municipal; et ils ont déjà leur marque de commerce avec la cuisson au feu de bois réalisée à l'aide de bois de récupération et de bois mort.

L'analyse d'impacts relatifs au développement durable et les principaux défis de durabilité ont révélé:

### Principe de durabilité 1 – Hydrocarbures et utilisation de matériaux extraits

- Le recours aux hydrocarbures pour le transport des denrées alimentaires était le plus évident et plus grand défi pour RMFC. L'entreprise et ses fournisseurs transportent leurs marchandises dans des véhicules à essence. De même, l'entreprise utilise des combustibles fossiles pour chauffer le bâtiment et alimenter les systèmes électriques.

### Principe de durabilité 2 – Produits en PVC, chlore, dioxines, furannes et autres composés organochlorés

- Inexpérimentés en matière de nettoyage pour leur restaurant, les Fielden utilisaient des produits de nettoyage proposés par leur fournisseur, ce qui respectaient facilement les standards sanitaires et les règles de sécurité en vigueur. L'analyse de la situation actuelle a révélé des impacts négatifs des produits chimiques utilisés à la fois dans l'approvisionnement en eau et l'évacuation des eaux usées, ce qui a conduit les Fielden à s'interroger sur l'acceptation de ces produits standard.
- Bien que RMFC essaie d'utiliser des produits biologiques dans leurs pizzas, les ingrédients ne sont pas toujours disponibles ou abordables, par conséquent l'entreprise utilise quelques produits qui ont été exposés à divers pesticides et engrais.

### Principe de durabilité 3 – Dégradation physique des milieux naturels

- RMFC emballe ses produits dans des boîtes en carton recyclé, mais ils consomment une quantité importante de carton pour leurs livraisons. Bien que le carton soit recyclé, ils continuent à utiliser des arbres récoltés et donc à avoir un impact significatif sur les écosystèmes forestiers.
- Le personnel recycle tous les déchets du restaurant pouvant l'être. Les produits non recyclables prennent le chemin des sites d'enfouissement. Les matières recyclables consomment de l'énergie tant pour le transport que dans le processus de recyclage.

### Principe de durabilité 4 – Besoins humains

- La dépendance mondiale envers les énergies fossiles non renouvelables est l'une des causes majeures d'instabilité politique, de déplacements sociaux, de bouleversements culturels, d'impacts sur l'air, l'eau, la pollution des terres et d'autres phénomènes sociaux négatifs. L'analyse de la situation actuelle a permis

d'éclairer dans quelle mesure RMFC – et Suzanne et Dominic en tant qu'individus – dépend de combustible fossile et contribue à un problème d'envergure mondiale.

- Afin de se conformer aux normes de santé et de sécurité, la compagnie utilise des produits de nettoyage à faible teneur en produits chimiques qui peuvent toutefois être nocifs pour la santé humaine et l'environnement. L'analyse de la situation actuelle les a motivés à revoir les produits utilisés et à chercher une solution plus durable.

### Vision du futur souhaité

Dans le cadre de ce processus, la société « Rocky Mountain Flatbread Company » (RMFC) a revu sa vision d'entreprise. C'est maintenant: *RMFC est une entreprise réparatrice qui fait partie de communautés fortifiantes. Cela veut dire reconcevoir nos activités de manière à ce que nos pratiques respectent, supportent et coopèrent avec la capacité inhérente de la nature à pouvoir supporter la vie.*

- Nous prendrons l'entière responsabilité de nos performances sociales, écologiques et financières.
- Notre Vision implique aussi de faire part et d'encourager une collectivité locale, les organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises et le public à œuvrer ensemble pour vivre et travailler de façons qui respectent la ca-

pacité de la nature à soutenir la vie.

### Objectifs stratégiques de RMFC

En imaginant ce que serait une entreprise durable, les propriétaires ont rédigé une liste d'objectifs stratégiques:

- Nous ne générons que des émissions bénignes.
- Nous tirons 100% de notre énergie de ressources renouvelables; nous avons un bilan carbone net de zéro - aucun carbone net ne s'accumulera dans l'atmosphère suite à nos opérations.
- Notre entreprise génère zéro déchet.
- Nos installations et nos équipements proviennent de matériaux recyclés.
- Nous encourageons les gens à faire des changements simples et durables dans leur vie quotidienne. Nous célébrons tout et tous ceux qui représentent l'âme de la communauté.
- Nous travaillons en étroite collaboration avec les écoles, les ONG, la collectivité et les entreprises locales pour explorer comment vivre et travailler ensemble de manière durable.
- Nous travaillons en partenariat avec les écoles pour encourager l'entrepreneuriat responsable.

Un (bref) aperçu de l'analyse d'impacts en matière de développement durable de RMFC est présenté ci-dessous:

**Principe de durabilité #1**  
Éliminer les concentrations systématiques des substances extraites de l'écorce terrestre

#### Défi Durabilité

- Métaux (véhicules et accessoires)
- Traces de métaux (électroniques, ampoules électriques)
- Pétrole (gazole, essence, transport, collecte des aliments, chauffage, énergie, emballages, produits chimiques, peintures)
- Autres éléments (engrais, pesticides, produits chimiques artificiels, blanchiment du papier, produits de nettoyage, peintures)
- CO<sub>2</sub> (propane, chauffage et cuisson, carburant pour transport)

#### Inventaire des atouts durables

- + Ingrédients cultivés localement (utilisation de nombreux ingrédients cultivés localement étant disponibles et abordables pour réduire la dépendance aux combustibles fossiles pour le transport)
- + Recyclage du papier, du plastique et du bois

**Principe de durabilité #2**  
Éliminer les concentrations systématiques de substances produites par la société

#### Défi Durabilité

- Émissions: NO<sub>x</sub>, composés organiques volatils (COV) (énergie, transport, peinture)
- Matériaux synthétiques (retardateurs de flamme, emballages plastiques, pesticides synthétiques issus de l'agriculture industrielle)

#### Inventaire des atouts durables

- + Matériaux organiques (utiliser autant que possible des ingrédients cultivés localement et abordables)
- + Peintures à faible teneur en COV (lors des rénovations)

**Principe de durabilité #3**  
Éliminer la dégradation physique systématique de la nature

#### Défi Durabilité

- Dégradation des écosystèmes terrestres (denrées alimentaires, énergie hydraulique, papier, bois, produits d'entretien, sites d'enfouissement, extraction depuis la lithosphère)
- Dégradation des écosystèmes aquatiques (eau potable et eaux usées, fruits de mer, l'hydro-énergie)

#### Inventaire des atouts durables

- + Bois de récupération pour le four

**Principe de durabilité #4**  
Éliminer les barrières qui entravent la capacité des gens à subvenir à leurs besoins

#### Défi Durabilité

- Environnement de travail sécuritaire (produits chimiques pour le nettoyage et fumée d'incendie)

#### Inventaire des atouts durables

- + Promotion de l'entrepreneuriat responsable (partenariat avec la ville, les écoles et les entreprises locales pour en apprendre davantage sur l'entrepreneuriat responsable)
- + Partenariat avec Yellowstone au Yukon (initiative/ projet de conservation)
- + Marché biologique
- + Soutien aux clubs locaux (vente de pizzas pour les collectes de fonds)
- + Proposition d'emplois (étudiants d'Exshaw)

## The Natural Step Canada – Exemples des étapes B & C

The Natural Step (TNS) est une organisation non-gouvernementale (ONG) internationale qui favorise le développement de sociétés humaines durables par la recherche, le conseil et la formation. Le bureau canadien de Natural Step est situé à Ottawa, Ontario, et a employé en 2009 15 personnes à plein temps ainsi que 12 collaborateurs.

La plupart des ONG créent de la valeur sociale et écologique simplement par le fait de remplir leur mission. Ceci dit, en participant à l'économie canadienne standard, elles contribuent également à l'une des plus grosses empreintes écologiques du monde. The Natural Step Canada ne fait pas exception à cette règle mais s'est engagée à prêcher par l'exemple pour un mode de développement durable. Il y a de cela quelques années, l'équipe TNS Canada a réalisé une analyse de la situation actuelle et a commencé à développer un plan de développement durable afin de l'aider à planifier à long terme et de façon stratégique vers des sociétés durables.

### Étapes B et C

Lors de l'analyse de la situation actuelle, TNS Canada a identifié les principaux flux entrants et sortants de l'organisation en posant les deux questions suivantes: de quoi dépendons-nous? Que produisons-nous? Ces flux ont été analysés à l'aide des quatre principes de durabilité en tenant compte de toute la durée de vie des matériaux concernés. La gouvernance et les pratiques de prise de décision ont également été examinées à l'aide de bonnes pratiques rassemblées par des experts en changement et gestion organisationnelle.

TNS a créé un inventaire de ses contributions aux quatre principes de durabilité et a identifié de nombreux atouts existants et capables de l'aider sur son chemin vers la durabilité.

L'équipe a ensuite identifié des objectifs stratégiques pour guider l'organisation vers sa vision de sociétés humaines durables. Certains éléments de cette vision et de cette analyse d'impacts sont listés ci-dessous.

### Situation actuelle: potentiel de leadership

L'inventaire des contributions de TNS aux quatre principes

de durabilité ont mis en avant l'étendue des défis auxquelles elle faisait face. Comme d'autres petites organisations de services en Amérique du Nord, TNS manque de pouvoir sur le marché pour influencer des changements drastiques (comme créer des options de transport plus durables au Canada). En conséquence, l'organisation est particulièrement mise au défi de trouver des forums stratégiques dans lesquels exercer son influence.

Principe de durabilité n°1 – Utilisation d'hydrocarbures et de matériaux issus de l'exploitation minière

Le plus significatif est la dépendance de TNS en matière de combustibles fossiles pour le transport de ses employés et de matériel en Amérique du Nord et à l'international. Même si 100% des émissions de carbone liées au transport d'employés sont suivies et compensées grâce à Offsetters (<http://www.offsetters.ca/>), les employés de TNS reconnaissent que leur dépendance en transport utilisant des combustibles fossiles contribue à accabler la biosphère de dioxyde de carbone et d'aggraver ainsi le changement climatique. Une autre contribution potentielle est l'utilisation et éventuellement la disposition d'ordinateurs et d'autres équipements électroniques dans les décharges. Les déchets électroniques contiennent du mercure, du cadmium et du plomb ainsi que d'autres éléments-traces métalliques et minéraux métaux rares nuisibles à l'environnement et à la population.

Principe de durabilité n°2 – Produits PVC, Chlore, Dioxines, Furannes et autres composés organochlorés

Même si TNS achète 100% d'électricité renouvelable et faible impact grâce à Bullfrog Power (<http://www.bullfrogpower.com/>), elle contribue indirectement à la production d'émissions dues au fournisseur d'électricité provincial, Ontario Power Generation. D'autres éléments significatifs incluent la dissipation de composés persistents provenant d'agents nettoyants, de peintures ou de PVC utilisés dans le bâtiment ou dans l'équipement de bureau.

Principe de durabilité n°3 – Physical Dégradation Physique de la Nature

Ces éléments sont moins significatifs et directs dans la façon dont TNS fonctionne dans ses opérations. La plupart des fournitures de bureau ne proviennent pas de sources gérées explicitement de manière durable. De plus, les déchets provenant du bureau TNS contribuent aux décharges et l'organisation dépend d'une énergie provenant de barrages électriques à

grande échelle contribuant à la perturbation des écosystèmes naturels. D'autres impacts plus indirects comprennent la dépendance à un réseau de transport qui perturbe systématiquement les écosystèmes locaux ainsi que la dégradation de systèmes naturels responsables du changement climatique (lui-même principalement causé par l'utilisation de combustibles fossiles sous le principe n°1).

Principe de durabilité n°4 – Besoins humains

L'impact le plus direct ici est le respect des employés TNS. Par exemple, plusieurs employés sont amenés à effectuer des voyages qui peuvent créer des conditions les empêchant de répondre à leurs besoins. De plus ils ne disposent pas d'avantages santé et dentaires. Au-delà des impacts sur les employés TNS, l'organisation achète des produits dont la source des matières premières est parfois inconnue et qui peuvent avoir été produites dans des conditions empêchant certains individus de répondre à leurs besoins. Les achats d'équipements électroniques contribuent souvent à la demande globale pour des ressources rares et augmentent les risques de conflits. Par exemple, The Natural Step repose sur l'utilisation d'ordinateurs et de téléphones portables pour la communication. Ces produits utilisent un minerai appelé columbo-tantalite (ou coltan). Les profits de l'exploitation minière du coltan en République Démocratique du Congo ont été utilisés pour alimenter une guerre civile sévère dans ce pays.

### Inventaire des atouts

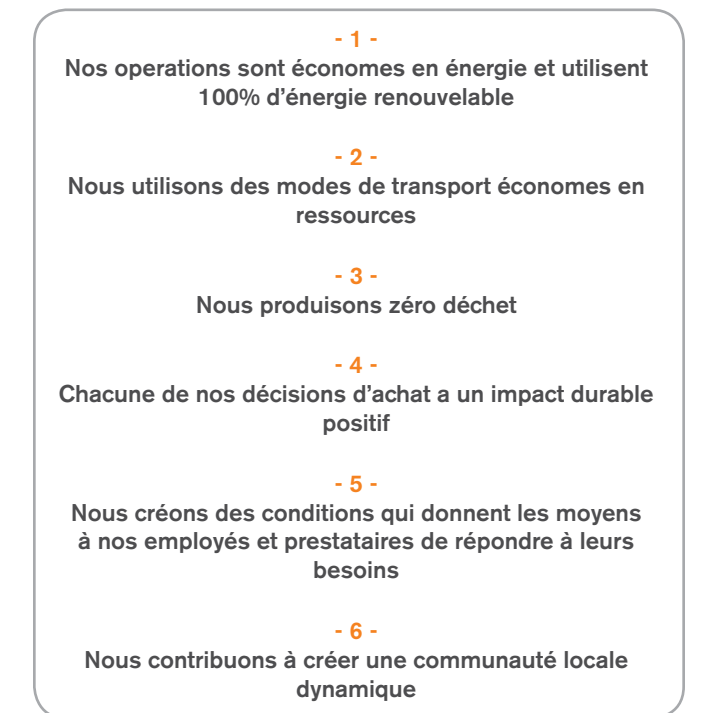
TNS a déjà mis en place une variété de mesures pour se diriger vers le respect des quatre principes de durabilité. Certains de ces atouts comprennent:

- Compensation des émissions de gaz à effet de serre dus aux transports et achat d'électricité par le biais d'un fournisseur d'énergie renouvelable.
- Appui du télétravail afin de réduire les temps de trajet et les émissions de carbone associées.
- Choix d'un bureau en centre ville afin de réduire les pressions pour la création de nouveaux développements.
- Recyclage et compostage chaque fois que cela est possible.
- Utilisation de l'énergie solaire passive pour réduire l'énergie utilisée pour le chauffage et l'éclairage.
- Évaluation régulière de la satisfaction des employés.
- Achat local, biologique et équitable chaque fois que cela est possible.
- Recyclage des batteries et des ampoules électriques.

Ces atouts constituent les éléments qui aideront TNS à atteindre de nouveaux sommets en matière de développement durable.

### Objectifs stratégiques pour un TNS durable

L'ébauche de six objectifs stratégiques inspirants et à long terme décrivent la réponse de TNS aux défis de développement durable auxquels elle fait face. Elle continuera à les affiner en pour refléter les efforts constants qui seront faits.



### Étapes suivantes

Au moment de la publication de ce document, TNS est en train de finaliser son plan de développement durable qui inclura les résultats détaillés de son analyse de durabilité ainsi que des indicateurs de performance à court, moyen et long terme afin de guider l'organisation vers ses objectifs stratégiques.

Compte tenu du fait qu'il y a de nombreuses similitudes entre les opérations de Natural Step et de d'autres ONG, TNS espère que ses travaux internes fourniront un exemple à d'autres organisations canadiennes souhaitant améliorer leurs performances en matière de développement durable.

## IKEA: Les ampoules fluorescentes compactes – Exemple d'étape D

IKEA, un détaillant suédois d'ameublement intérieur est connu comme le plus grand concepteur et détaillant au monde de produits d'ameublement bon marché et fonctionnels. IKEA est fier de posséder 338 magasins dans 40 pays et commercialise ses produits avec un catalogue, maintenant publié dans 29 langues. IKEA conçoit tous les objets de sa ligne de production. La fabrication a lieu à la fois dans les usines IKEA et dans les usines des fournisseurs dans 55 pays. Aujourd'hui, il y a 131,000 employés et les ventes pour l'exercice 2011 atteignaient 25,2 milliards d'euros.

IKEA a commencé à proposer à ses clients des Ampoules Fluorescentes Compactes (AFC) à la fin des années 1990. Ces ampoules consomment au moins deux tiers d'énergie en moins que les ampoules standard à incandescence pour la même intensité lumineuse et durent six à huit fois plus longtemps. Comme toute ampoule fluorescente, les AFC contiennent de petites quantités de mercure, ce qui a conduit à de sérieuses questions sur leur élimination en fin de vie. Quand le mercure est relâché dans l'environnement, il contribue à la pollution de l'air et de l'eau et peut être dangereux pour la

santé humaine.

IKEA a reconnu que ses ventes d'AFC étaient un compromis. Bien que les AFC réduisent significativement l'énergie consommée par les usagers, elles contribuent aussi à l'augmentation de la quantité de mercure qui est extrait de la croûte terrestre et relâché dans les systèmes naturels.

La compagnie a décidé d'analyser les compromis au moyen des principes de durabilité de The Natural Step (P#1, 2,3,4 dans le tableau ci-dessous) pour déterminer si augmenter les ventes d'AFC était une bonne priorité. L'analyse de l'étape D d'IKEA suit.

### 1) Ce projet nous conduit-il vers un développement durable?

Pour répondre à cette question, IKEA a créé un tableau pour examiner de quelle façon la vente d'AFC améliorerait ou empêcherait IKEA d'être en accord avec chaque principe de durabilité. Les résultats sont présentés ci-dessous.

	Principe #1	Principe #2	Principe #3	Principe #4
Amélioration ?	Réduit systématiquement la dépendance à l'énergie provenant du nucléaire (i.e uranium) et des combustibles fossiles (i.e. carbone, soufre, mercure)	Réduit systématiquement les concentrations de composés persistants pour raffiner l'uranium et les combustibles fossiles. De plus, des déchets nucléaires sont créés lors de la production d'énergie nucléaire. En utilisant moins d'énergie, les AFC aident à réduire la quantité de déchets nucléaires créés par la dépendance à ces sources conventionnelles d'énergie	Réduit l'empiètement sur les terres pour de nouvelles infrastructures productrices d'énergie et des activités d'extraction d'uranium et de combustibles fossiles.	Préserve des ressources en augmentant l'efficacité énergétique et en réduisant le besoin de nouvelles usines productrices d'énergie et l'investissement de capitaux financiers.
Compromis ?	Augmente systématiquement le flux de mercure si les ampoules ne sont pas éliminées de façon adéquate		Augmente l'empiètement sur les terres pour l'extraction du mercure.	Est une barrière économique pour certaines personnes car ces ampoules sont plus chères

IKEA en a conclu que le développement des AFC à économie d'énergie créait un autre problème, l'augmentation systématique de mercure dans les systèmes naturels. Néanmoins, les avantages liés à améliorer l'efficacité énergétique étaient très attractifs et méritaient d'être approfondis. Donc oui, le projet les a rapproché d'un développement durable mais pas complètement. Comment devaient-ils traiter ces compromis?

### 2) Ce projet est-il une plate forme souple pour de futures améliorations ?

On ne peut répondre à cette question qu'en la considérant dans le cadre des autres projets et en posant la question, 'et ensuite' ?

L'équipe management d'IKEA aurait pu porter ses efforts à peser les impacts positifs et négatifs des AFC. Cela aurait significativement limité les solutions envisageables. A la place, l'équipe a utilisé la méthode 'backcasting depuis les principes de durabilité' pour trouver une stratégie en accord avec ces principes. Voilà ce qu'ils ont fait :

- Ils ont trouvé un fabricant chinois qui pouvait produire des AFC efficaces, à un prix compétitif et qui de plus contenaient moins de mercure que tous les autres fabricants (3mg/ ampoule comparé au standard environnemental européen de 6mg/ampoule). L'équipe Recherche et Développement d'IKEA a continué à travailler avec ce fabricant pour un développement durable de leurs opérations et pour trouver des moyens d'augmenter l'efficacité et réduire le mercure.
- Ils ont établi un partenariat avec The Natural Step, une ONG basée en Suède pour réaliser une campagne d'information sensibilisant aux avantages financiers et environnementaux des AFC.
- Ils ont diminué par un tiers les prix des AFC et en ont donné gratuitement pendant deux semaines afin de convaincre les clients suédois qu'elles étaient un bon choix économique.
- Ils ont établi un partenariat avec une compagnie de recyclage allemande (RagnSells) pour recycler le mercure des AFC. Pour améliorer le taux de recyclage, IKEA a proposé de reprendre les AFC de ses clients dans ses magasins après une campagne publicitaire sur les dangers d'un mercure mal géré. Suite à ce projet, 99% du mercure des AFC retournées à IKEA après usage est récupéré.

IKEA a répondu 'oui' à la question de la plateforme souple. Grâce à la stratégie détaillée ci-avant, la compagnie a pu développer les avantages sociaux, économiques et environnementaux de l'usage des AFC, tout en réduisant les concentrations de mercure et en supprimant la barrière d'un prix élevé des AFC pour les consommateurs. **Chaque étape était une plateforme souple** vers le prochain investissement, ce qui les a finalement mené plus près de leurs objectifs d'un développement durable.

### 3) Ce projet génère-t-il un retour adéquat pour financer de futurs investissements ?

Le projet des AFC d'IKEA n'était pas basé sur les calculs habituels d'investissement mais plutôt sur l'analyse de la situation du marché.

- Les AFC étaient vendues à des prix très élevés- les grands producteurs d'ampoules ne voulaient pas qu'elles concurrencent leurs ventes profitables d'ampoules à incandescence ;
- En baissant significativement les prix des AFC (à deux tiers du prix actuel voire moins), on pouvait s'attendre à une augmentation considérable de la production et des parts de marché des AFC ;
- C'était la bonne chose à faire à la fois pour le consommateur et pour IKEA – les AFC allaient réduire les factures d'électricité, et IKEA continuerait à gagner de l'argent grâce aux grands volumes de ventes. Aucun autre calcul n'était nécessaire ;
- La promotion des AFC était/est en accord avec une valeur fondamentale d'IKEA : utiliser efficacement les ressources.

Le résultat de cette campagne a été l'augmentation considérable des ventes d'AFC aux particuliers en Suède. La concurrence a dû diminuer ses prix et les ventes d'AFC d'IKEA ont significativement augmentées. Cela s'est avéré être une bonne stratégie pour IKEA.

IKEA continue à proposer et à promouvoir les AFC dans le monde entier et offre gratuitement des services de recyclage pour les AFC dans chaque magasin.

## La conduite de gaz naturel de Whistler – Exemple d'étape D

La conduite de gaz naturel de Whistler – exemple d'étape D Whistler, Colombie Britannique, est un lieu de vacances au nord de Vancouver. En 2005, durant la période qui a précédé les Jeux Olympiques de 2010, elle a été confrontée à la perspective d'une demande croissante d'énergie due à la croissance des collectivités et la préparation des Jeux olympiques. Les besoins en chauffage de Whistler ont longtemps été couverts par le propane, l'électricité et le gazole, dans cet ordre. La majorité du propane arrive par train ou camion, est stockée dans des citernes, puis est distribuée par des conduites. Le service est assuré par Terasen Inc -la société mère des sociétés Terasen Gas, le principal distributeur de gaz naturel de la province de Colombie Britannique. Sachant que le système actuel de propane a atteint sa capacité maximale, la municipalité s'est tournée vers Terasen pour des suggestions.

L'équipe Whistler 2020, qui coordonne la mise en œuvre de la vision d'un développement durable de Whistler, a utilisé les questions stratégiques de The Natural Step pour choisir la solution la plus durable, pour les besoins en énergie de la communauté.

### 1) Le projet rapproche-t-il Whistler de ses objectifs de développement durable ?

L'utilisation du gaz naturel offre une amélioration progressive concernant les émissions de gaz à effet de serre (P1) à court terme, mais pas à long terme. La consommation d'énergie et les émissions devraient augmenter dans le futur si le gaz naturel est la forme d'énergie retenue.

#### Notes:

- En raison de la plus haute énergie stockée dans la liaison carbone-hydrogène du gaz naturel (méthane), il brûle plus proprement que le propane (qui a des liaisons carbone-carbone moins énergétiques), le principal combustible à être remplacé. En raison du faible pourcentage d'atomes de carbone par giga-Joules d'énergie, le **gaz naturel (méthane), rejette environ 15 pour cent moins de dioxyde de carbone que le propane (P1)**;
- Les émissions de gaz à effet de serre de Whistler diminueraient donc d'abord. Puis, suite à la hausse de la demande en énergie, **elles augmenteraient, voire même dépasseraient les niveaux historiques (P1)** ;
- Le système de gaz naturel sera un peu plus fiable (P4) que le propane du point de vue du transport à l'échelon

national, puisque le propane est actuellement acheminé par train ou camion. Cela étant dit, il n'y a jamais eu de problème d'approvisionnement par le passé ;

- Le gaz naturel est un **carburant plus sûr (P4)** que le propane. Il ne s'accumule pas dans les zones basses ;
- Le projet satisfait les futures demandes d'énergie (P4) de la communauté, dans les prévisions de Terasen (fournisseur d'énergie) ;
- Le projet procure l'opportunité d'une stratégie pour des véhicules roulant au gaz naturel ;
- Pour un amortissement sur 50 ans, le projet est **un peu moins cher (P4)** que le propane pourrait l'être ;
- Le projet donne l'opportunité d'**utiliser le terrain agricole existant de la citerne de propane (P4)** pour d'autres alternatives telles que des logements, un parc ou un ensemble énergétique multi carburant (biodiesel, gaz naturel, gaz, éthanol, etc...)

#### Les Compromis Potentiels:

Au cours des 15 prochaines années, il y a une forte probabilité pour que la fourniture de gaz naturel aux particuliers au Canada soit remplacée par des transports en provenance de pays instables, moins développés, avec des niveaux variés de **sécurité pour les travailleurs, etc. (P4)**. D'un autre côté, le propane continuera à venir du Canada. Changer pour le gaz naturel serait un compromis du principe de durabilité 4.

### 2) Puisque le projet ne mène pas complètement la communauté vers ses objectifs d'un développement durable énergétique, pourrait-il être un tremplin pour de futurs investissements ? Et ensuite ?

Pour avoir une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre dans l'avenir, il faut changer le gaz naturel par une forme d'énergie renouvelable (e.g. géothermie). En conclusion, **la conduite de gaz naturel ne sera une plateforme souple que si elle est utilisée comme une solution temporaire et un investissement dans la transition vers une énergie renouvelable.**

#### Considérations supplémentaires :

- Cesserait et immobiliserait les investissements sur 50 ans, rendant plus difficile de faire autre chose à court terme ou dans les prochaines années ;

- En proposant **du gaz naturel à tous les nouveaux clients**, en changer dans le futur serait plus difficile;
- En ajoutant plus de gens au système, les prix pourraient diminuer, ce qui pourrait **inciter à utiliser du gaz naturel**. Cela pourrait augmenter la consommation et les émissions de gaz à effet de serre.
- Pour fonctionner au gaz naturel, une **nouvelle infrastructure de transport** pourrait être nécessaire et risque de ne pas être adaptable à d'autres combustibles;
- Les rénovations des appareils pour s'adapter au gaz naturel demanderont du temps et de l'énergie aux gens, ce qui les rendra peut-être **moins susceptibles d'essayer d'autres technologies** ou carburants à court terme ;
- Construire des technologies utilisant le gaz naturel pour chauffer est **compatible avec de nombreux autres types d'énergie**.

### 3) Le projet pourrait-il générer un retour sur investissement suffisant ?

On estime que les prix du gaz naturel vont suivre les cours estimés du propane avec 4 dollars de moins par GJ. Le planning d'amortissement s'étale sur 50 ans, et aussi longtemps que la demande en gaz naturel augmentera, les **clients peuvent s'attendre à des économies immédiatement après la conversion**. Terasen est régit par la commission des services publics. Ils répercutent principalement les coûts sur leurs clients qui peuvent alors bénéficier du retour sur cet investissement.

Il est **difficile de prévoir les prix du gaz naturel**, mais si tout se passe comme prévu, il pourrait être un meilleur investissement que l'option propane.

#### Qu'a finalement fait Whistler ?

Certains membres de la communauté et le Conseil ont commencé par poser les questions du planning stratégique exposées dans le plan 'Whistler 2020' (basées sur les questions stratégiques de The Natural Step). Les administrateurs de la ville sont ensuite retournés voir Terasen et ont réitéré les objectifs de la communauté tels que mentionnés dans le document Whistler 2020. Comme la municipalité avait pris la perspective qu'**investir dans une conduite de gaz naturel doit faire partie d'une transition vers un système énergétique durable**, cela a engagé Terasen dans une discussion sur comment ils pourraient aider Whistler à se diriger vers ses objectifs Whistler 2020 et finalement vers un avenir sans combustibles fossiles en tant que carburants. Au cours de cette discussion, la municipalité a découvert que

Terasen avait une division 'énergie renouvelable' naissante.

Après quelques mois de délibérations, la municipalité et la division des services publics de Terasen ont abouti à un plan pour investiguer et poursuivre le chemin vers une solution d'énergie alternative. Les actions suivantes ont été proposées/mises en œuvre :

- En réduisant la capacité du gazoduc de 20 000 GJ/jour à 10 000 GJ/jour, le coût a été réduit de 50 à 30 millions de dollars US et la période d'amortissement est passée de 50 à 25 ans. Le coût moindre et la période d'amortissement raccourcie sont importants à relever car ils assurent que la communauté ne sera pas captive d'une certaine forme d'énergie pour 50 ans. Dans le futur, la municipalité a prévu de s'orienter vers la géothermie. Cette transition aurait été rendue plus difficile s'ils étaient encore en train de rembourser le gazoduc ;
- Terasen et la municipalité de villégiature de Whistler pourraient explorer le potentiel géothermique pour le chauffage et la climatisation des nouvelles installations dont le village olympique des athlètes, ainsi que pour les installations existantes, dont le village principal de Whistler;
- La municipalité est actuellement en train d'installer un service pour procurer de l'énergie thermique produite dans le district pour le nouveau quartier 'Cheakamus Crossing' (le quartier attribué au village des athlètes) ;
- Le prix visé pour l'énergie thermique est à 10 pour cent en dessous du prix de l'électricité pour encourager les nouvelles installations à utiliser ces systèmes plutôt que le chauffage électrique ;
- D'autres technologies alternatives et des carburants comme le gaz créé par la gaséification de déchets solides et le gaz issu de décharges, seront explorés pour connaître leur vrai potentiel ;
- Les nouvelles infrastructures seront encouragées à utiliser le chauffage par géothermie et au moins quelques technologies de construction adaptables pour le chauffage et la climatisation afin qu'à l'avenir d'autres systèmes d'énergie puissent être raccordés ;
- Le gaz naturel sera utilisé quand d'autres alternatives ne seront pas réalisables et aussi comme carburant d'appoint lors des périodes à forte demande en énergie lorsqu'il n'est pas économique d'utiliser la géothermie.

Grâce à cette stratégie, les émissions de gaz à effet de serre devraient diminuer, augmenter un peu, puis diminuer quand les usagers passeront à un système de chauffage et de climatisation basé sur la géothermie.

<sup>1</sup> Cette réponse prend en compte les coûts et bénéfices tels que mesurés par le marché.

Voici une liste de dix Bonnes Pratiques pour incorporer le développement durable dans les systèmes de gouvernance, fondée sur l'étude de la planification des communautés vers un développement durable, menée par The Natural Step. Bien qu'issues des expériences de municipalités canadiennes, ces bonnes pratiques peuvent être adaptées et adoptées par toute organisation.

**Bonne pratique #1:** Créez une définition commune de la durabilité pouvant être intégrée dans les objectifs à long terme de l'organisation.

**Bonne pratique #2:** Instaurez le développement durable comme priorité stratégique pour l'organisation. En faire une priorité de la Direction signalera à tous les départements que leurs budgets et plans d'affaires doivent aborder le développement durable.

**Bonne pratique #3:** Communiquez avec constance et persévérance la nécessité d'une vision, de stratégies, priorités, liées au développement durable.

**Bonne pratique #4:** Etablissez le projet 'développement durable' dans une partie de l'organisation ayant la crédibilité requise pour la mener. Ainsi le projet ne sera pas perçu comme « un service dirigeant les autres ».

**Bonne pratique #5:** Menez une analyse de durabilité dans toute l'organisation pour identifier les priorités et les thématiques communes qui serviront à cibler les projets pluri-départementaux.

**Bonne pratique #6:** Instaurez une équipe 'développement durable' comprenant des personnes venant de toute l'organisation et de différents niveaux hiérarchiques pour soutenir l'analyse et sa mise en œuvre.

**Bonne pratique #7:** Instaurez un programme de formation au développement durable pour aider les gens à comprendre ce qu'est le développement durable, pourquoi c'est important et comment l'intégrer dans leur travail.

**Bonne pratique #8:** Intégrez le développement durable dans les règles et les procédures pour que les gens aient les ressources, formation, encouragements et conseils pour comprendre et agir vers un développement durable.

**Bonne pratique #9:** Liez-vous à des parties prenantes externes à l'organisation pour créer une quantité décisive de gens engagés pour un développement durable.

**Bonne pratique #10:** Rendez compte des progrès et apprenez au cours du voyage.

En plus de ces bonnes pratiques, il y a trois grandes phases à prendre en compte. Veuillez noter qu'elles sont présentées dans un ordre chronologique approximatif par souci de clarté mais elles ne devraient pas être considérées comme des étapes immuables. Ce sont :

- 1. Poser les fondations :** cela consiste à mettre en place les fondations pour intégrer avec succès le développement durable dans les systèmes de prise de décision. Cela implique: établir et prouver l'engagement des dirigeants, s'assurer que les structures et les personnes adaptées sont en place, clarifier le résultat souhaité en matière de développement durable, et avoir une compréhension claire des performances actuelles par rapport au résultat désiré, etc.
- 2. Engager l'organisation au sens large.** Cela consiste à engager toute l'organisation au moyen d'un large programme de formation pour tous sur le développement durable, organiser des ateliers pour identifier les stratégies et actions possibles dans les plans d'affaires des départements, développer et affiner les outils de prise de décision, installer le développement durable dans des systèmes de récompense, développer des indicateurs et des systèmes de rapport, etc. Les deux premières phases peuvent être considérées comme 'mettre de l'ordre dans ses affaires' afin d'obtenir un leadership crédible pour des projets plus larges avec les partenaires/ communautés.
- 3. Engager les parties prenantes et la communauté au sens large.** Cela consiste à élargir la communauté de parties prenantes engagées dans le projet de planification vers un développement durable. Cela inclut : programmes de formation, démarches et ateliers de création de la vision, forums multi-partenaires, événements pour fêter les réussites, etc.

1. Ecoutez cette courte présentation par l'animateur concernant les nouveaux enjeux de durabilité pour les entreprises. Notez les questions que vous pourriez avoir. Nous écouterons un échantillon de vos questions avant de passer à l'exercice.

2. Individuellement, prenez deux minutes pour:
- noter sur une échelle de 1 à 5 la pertinence des enjeux suivants pour votre organisation
  - ajouter un enjeu supplémentaire que vous pensez être

pertinent et qui n'a pas été mentionné.

3. Dans votre groupe, discutez vos notes avec vos pairs et partagez les raisonnements derrière chacun d'eux. Calculez la note moyenne dans votre groupe pour chaque enjeu. Choisissez deux enjeux ayant une note moyenne entre 4 et 5 et décrivez une façon pour votre organisation de l'adresser dans la planification. Nous écouterons un échantillon de vos suggestions tous ensemble.

Globalement, les ressources se raréfient. En général, cela implique une augmentation des coûts des ressources (énergie, eau, etc.) et de la gestion des déchets. Ceci est-il pertinent pour votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

De plus en plus, les préférences des consommateurs s'orientent vers les produits et services 'verts' et 'éco-responsables'. Ceci est-il pertinent pour votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

Les diplômés d'universités expriment des attentes plus fortes en matière de responsabilité d'entreprise, ce qui peut conduire à des difficultés pour embaucher les plus talentueux. Ceci est-il pertinent pour votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

Généralement, les individus sont plus productifs lorsque leurs valeurs personnelles sont alignées avec celles de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ceci est-il pertinent pour votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

Dans l'intérêt du grand public, les gouvernements imposent des législations plus strictes en matière d'environnement et de droits de l'homme. Ceci impacte-t-il votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

Les investisseurs posent de plus en plus de questions concernant les projets et entreprises qu'ils supportent, ce qui peut rendre plus difficile l'accès au capital. Ceci est-il pertinent pour votre organisation?

1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

Votre enjeu de durabilité: .....

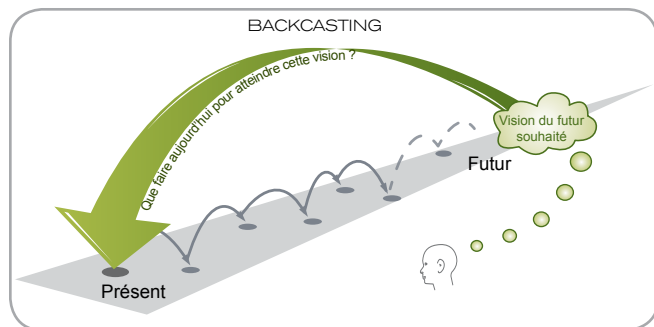
1 2 3 4 5  
Pas Pertinent Pertinent Très Pertinent

## Annexe III

### Le backcasting élaboré

D'après : Cook, D. (2004). *The Natural Step: Toward a Sustainable Society*. Green Books: Foxhole. pp 37 – 44.

'Backcasting' est un mot anglophone pour décrire une logique de raisonnement qui nous est familière. Ce terme fait référence à l'idée de rétroplanification depuis un résultat futur désirable, suivi par la question : 'Que faire aujourd'hui pour l'atteindre?'. C'est quelque chose que nous faisons tous à titre individuel. Par exemple, prenons une personne qui souhaite devenir avocat. Elle considère ce résultat souhaité comme point de départ de sa planification. Elle se demande alors ce qu'elle doit faire maintenant pour atteindre ce résultat. En fonction de sa situation actuelle, il peut y avoir plusieurs façons de procéder (e.g. les ressources disponibles, son père peut être avocat et pourrait l'aider, etc.) Il est probable que cela implique d'aller à l'université, puis à la faculté de droit, puis être stagiaire, et ainsi de suite. Il pourrait être nécessaire qu'elle suspende ses études pendant un moment afin d'économiser l'argent pour l'école. Mais même cette étape fait partie de sa stratégie globale pour atteindre le succès.



Le 'Backcasting' permet à une organisation d'envisager son futur désiré et de procéder ensuite par étapes pour l'atteindre. Cela aide à dépasser l'un des principaux défis de la planification d'un développement durable, qui est de concilier le besoin d'être à la fois *pragmatique* et *idéaliste*. Le 'Backcasting' répond à cette dualité en suggérant que nous avons besoin d'idéalisme pour nos objectifs (ce que nous voulons dans le futur) ET de pragmatisme dans les étapes à réaliser pour l'atteindre (ce que nous pouvons faire aujourd'hui).

Même s'il peut être difficile de développer une vision commune du succès, l'avantage est dans la façon dont cela permet de fédérer la créativité, les connaissances et talents d'un groupe de gens pour aboutir à des résultats impressionnants. Une illustration en est l'histoire des missions lunaires Apollo. Dans cet exemple, aucun individu ni petit groupe de gens n'aurait pu atteindre le résultat souhaité. Cela n'a été possible que grâce à la démarche d'avoir une vision commune du succès et d'engager un ensemble de personnes différentes.

Avec les groupes, tels que les organisations ou les communautés, le défi est qu'en général on ne rétroplanifie pas, on préfère prévoir ('forecast' en anglais). Ceci consiste à utiliser des informations passées pour établir des tendances et les projeter dans le futur. Les plans cherchent alors à s'adapter à ces tendances. Le 'Backcasting' complète les prévisions et apporte les avantages suivants :

**Le 'Backcasting' est utile quand le problème que le projet de planification essaie de résoudre est complexe et que les tendances actuelles font partie du problème.** Par exemple, pensez à la planification stratégique du transport. L'approche courante a été d'examiner les tendances actuelles dans la communauté, de projeter le nombre de voitures sur route dans le futur et enfin de planifier les infrastructures pour répondre à ces futurs besoins prévus. Cependant, dans beaucoup de cas, augmenter la capacité de l'autoroute accélère en fait l'augmentation de l'utilisation des voitures ; en d'autres mots, simplement élargir la capacité peut générer un renforcement de la tendance et faire empirer la congestion du trafic qu'il devait résoudre. A l'opposé, les stratégies de management de la demande nécessitent de fixer un objectif pour la demande future et ensuite de backcaster de ce résultat souhaité vers le présent afin d'identifier des stratégies pour gérer les tendances qui dirigent la demande (e.g. manque d'alternatives, urbanisation, etc). La communauté aura peut-

### Une vision commune du succès et des résultats impressionnants

Le projet Apollo reposait sur les efforts de spécialistes et de compagnies dans des domaines tels que la technologie des matériaux, l'astronomie, les systèmes des technologies de l'information, les mathématiques, la technologie, la physiologie, la médecine et la politique. Le point essentiel était que tous ces gens avaient la même conception de ce que le projet signifiait. Il n'y avait pas de différence d'opinion au sujet de l'objectif. Il s'agissait d'aller sur la Lune. Et les conditions d'ensemble à gérer étaient aussi les mêmes, i.e. la distance Terre-Lune, le fait qu'il n'y ait pas d'atmosphère sur la Lune, que la Lune tourne autour de la Terre, que la gravité lunaire soit plus faible, etc. A la fin, après un entraînement et une planification consciencieuse, le groupe a réussi à mettre une voiture électrique sur la Lune. Aucun individu n'aurait pu apprendre tous les éléments fondamentaux d'un projet aussi compliqué au cours de sa vie. Pourtant, une équipe avec une forte diversité de connaissances, talents et valeurs l'a accompli, tous ensemble.

être toujours besoin d'agrandir l'autoroute, mais sa stratégie inclura des projets complémentaires (comme une file pour les camions ou les banlieusards) qui peuvent reporter le besoin de ce projet et réduire de futurs agrandissements (et ainsi économiser de l'argent pour d'autres investissements). Dans le cas de la planification vers des sociétés durables, le backcasting est une logique efficace car le défi est complexe et nécessite de développer de nouvelles façons de faire les choses pour le relever.

**Le 'Backcasting' aide aussi à s'assurer que nous utilisons au mieux nos ressources pour atteindre le résultat désiré.** Souvent, lors du processus de planification, les participants se concentrent immédiatement sur les actions et les projets, sans avoir au préalable une compréhension claire du résultat désiré. Cela peut conduire à des projets ou investissements qui semblent décalés et qui peuvent, ou non, contribuer au succès général de l'organisation.

Pensez par exemple à la dernière fois où votre famille a déménagé. Vous avez probablement commencé par décider des qualités de votre nouvelle maison, telles que sa proximité des écoles, du lieu de travail, son nombre de chambres, et ainsi de suite. Avec une meilleure idée de ces principes de succès, vous pouvez alors organiser vos ressources pour trouver cette maison le plus efficacement possible. Par exemple, vous avez probablement utilisé vos conditions comme filtre pour choisir quelles maisons visiter. Vous n'avez sans doute pas commencé par visiter au hasard des maisons en espérant trouver la bonne, car cela n'aurait pas été un usage efficace de votre temps et énergie. Si on continue l'exemple du trafic routier mentionné plus tôt, suivre les prévisions du trafic indiquerait que vous devriez construire une nouvelle autoroute pour vous y adapter. Ainsi votre tâche devient : construire une autoroute. Mais si le vrai but est de réduire les embouteillages et de fournir un système de transport pratique, alors le backcasting depuis ce but vous permettra d'identifier toutes les possibilités. Cela pourrait être d'investir l'argent destiné à la solution à court terme (l'autoroute) dans une solution à long terme (infrastructure de transports en commun).

**Le backcasting vous permet d'être à la fois pragmatique et idéaliste.** Le principal fondement du backcasting est d'entamer votre planification avec un futur souhaité, puis de vous demander ce que vous pouvez faire aujourd'hui pour atteindre ce futur. En ce qui concerne la planification vers des sociétés durables, le futur souhaité est celui dans lequel l'organisation est saine et florissante au plan financier, social, culturel et environnemental. Les investissements faits aujourd'hui devraient être fiscalement viables et servir

de tremplins vers ce futur-là. Par exemple, beaucoup d'organisations investissent d'abord dans des mesures pour l'efficacité énergétique, car elles génèrent un retour financier qui peut être ensuite utilisé pour les investissements à venir. En plus, de tels investissements devraient permettre d'atténuer les risques à long terme.

**Le backcasting en tant que méthode de planification est adaptatif.** Avoir une définition commune du résultat escompté permet aux gens d'essayer de nouveaux projets. Cela peut aussi servir de référence pour faire des corrections en cours de route et s'assurer que le processus est sur la bonne voie. Ray Anderson, PDG d'Interface, applique la méthode du backcasting à son organisation et partage l'histoire suivante à propos de la mission Apollo pour renforcer l'importance d'avoir une idée claire de la destination. Sur le chemin de la Lune, les fusées Apollo ont été en dehors de la trajectoire 95% du temps et n'ont été en mesure d'arriver sur la Lune que grâce à une série de corrections à mi-parcours. Ces corrections ont été réalisables parce que l'équipage de la fusée avait une idée très claire de la destination. Dans ce sens, le backcasting permet aux organisations d'essayer des projets et de réfléchir à leur efficacité pour atteindre leurs objectifs, en faisant des corrections en cours de route.

### Les clés du succès

**Canmore** est une ville des montagnes du sud de la province d'Alberta qui utilise le backcasting pour faire de sa vision du futur durable une réalité. A cette fin, ils ont créé un processus de filtrage pour évaluer tous les aménagements proposés dans la communauté.

Avant de pouvoir postuler pour l'approbation d'une modification du plan d'occupation des sols ou d'un permis, les promoteurs doivent prouver que leur projet est en accord avec les principes directeurs de la vision de Canmore et qu'il contribue à la durabilité sociale, économique et environnementale de la communauté.

Depuis que cette politique a été mise en place en 2007, tous les nouveaux développements ont atteint les normes de construction écologique et de nombreux promoteurs ont effectué des partenariats avec des organisations locales ce qui a permis de constituer des fonds pour les loyers modérés de la ville, pour la garderie, un atelier et une coopérative de galeries d'art.

Pour plus d'informations visitez <http://www.thenaturalstep.org/en/canada/town-canmore-alberta>.



# Annexe IV

## Questions clés pour lister les atouts

1. Quels sont les programmes, structures ou projets mis en place par l'organisation pour sensibiliser le personnel aux problèmes liés au développement durable?
2. Quels sont les programmes, projets ou structures mis en place par l'organisation pour sensibiliser ses parties prenantes externes de sa filière aux problèmes liés au développement durable ?
3. Quels sont les programmes, projets ou structures mis en place par l'organisation à travers toute la filière pour s'engager avec ses partenaires extérieurs à résoudre les défis communs en matière de développement durable?
4. 4Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, programmes ou structures qui encouragent ses acteurs internes (employés) à aller vers une vie plus durable ?
5. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, programmes ou structures qui encouragent ses partenaires externes à faire des choix plus durables ? Par exemple, vos partenaires peuvent-ils choisir entre des matériaux plus ou moins durables pour un quartier ou une maison?
6. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, structures ou programmes où elle prend la pleine responsabilité de ses produits ou de parties de ses produits, de leur conception et du développement à leur fin de vie/ démolition ?
7. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, structures ou programmes qui aident à identifier où elle utilise des matières extraites neuves, des carburants fossiles ou des métaux rares ? Ces matériaux sont-ils contrôlés et pris en charge grâce à un recyclage approprié et à des systèmes en circuit fermé ? Si oui, existe-t-il des programmes ou règles qui encouragent l'élimination de ces matières ou pratiques pour en utiliser de plus bénignes qui ne s'accumulent pas dans la nature ?
8. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, structures ou programmes qui aident à identifier les matériaux toxiques ou persistants dans ses produits ? Ces matériaux sont-ils contrôlés et pris en charge grâce à un recyclage approprié et à des systèmes en circuit fermé ? Si oui, existe-t-il des programmes ou règles qui encouragent l'élimination de ces matières ou pratiques pour en utiliser de plus bénignes qui ne s'accumulent pas dans la nature ?

9. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, structures ou programmes qui aident à identifier quels matériaux ou pratiques peuvent contribuer à une dégradation systématique de la nature par des moyens physiques? Si oui, existe-t-il des programmes ou règles encourageant l'élimination de ces pratiques?
10. Votre organisation a-t-elle mis en place des règles, structures ou programmes qui aident à identifier quels matériaux ou pratiques peuvent contribuer à diminuer la capacité des gens de subvenir à leurs propres besoins? Si oui, existe-t-il des programmes ou règles qui permettent d'éviter cela?

### Les clés du succès

L'Office National du Film (ONF) du Canada est un organisme fédéral ayant pour mandat de produire et distribuer des films canadiens notoires et stimulants à un niveau international. Depuis sa création en 1939, l'ONF a bâti un catalogue de plus de 12,000 films ayant remporté plus de 4,500 prix dont 11 Oscars. En 2008, l'ONF a créé un Comité Vert qui a collaboré avec The Natural Step pour identifier des opportunités stratégiques liées au développement durable.

L'analyse de durabilité a révélé que l'ONF est confronté à des défis importants liés aux émissions de carbone lors du transport du personnel et du matériel cinématographique, aux achats de fournitures de bureau et à l'énergie. L'analyse a aussi révélé un certain nombre d'atouts. Par exemple, l'organisation a inclus dans son Plan Stratégique 2008-2013 une 'responsabilité environnementale et des modes de fonctionnement durables' comme valeur fondamentale, établissant ainsi officiellement le développement durable comme priorité pour le management. En outre, pour améliorer l'accès du public aux films, l'ONF a commencé la numérisation de toute sa collection de films. Cela a eu de plus l'avantage de réduire l'utilisation des bandes et pellicules.

Cette analyse n'est qu'un début. Le Comité Vert de l'ONF a identifié sept domaines stratégiques pour de futures actions. Quand elle a eu connaissance des déchets produits par les boîtiers standards de DVD en plastique, l'organisation a décidé de les remplacer graduellement par des pochettes en carton plus minces. Cela a eu le bénéfice supplémentaire- et imprévu- de réduire les frais de port de toutes les expéditions de films. D'autres projets consistent à passer à la vaisselle réutilisable pour la cafétéria et à renouveler moins souvent les ordinateurs des employés pour réduire la contribution de l'ONF aux déchets électroniques.

## Annexe V

### Tableau de questions clés pour l'analyse d'impacts de durabilité

Principe	Développement	Achat	Operations	Utilisation	Disposition
1	Les décisions de développement de l'organisation conduisent-elles à... ... l'utilisation de métaux risquant de se disperser? ... l'utilisation de métaux autre que celle en cycle fermé? ... l'utilisation inefficace d'énergie à base de combustibles fossiles? ... la dispersion dans la nature de substances synthétiques (en particulier celles contenant des composés persistants)? ... l'utilisation de substances synthétiques autre que celle en cycle fermé? ... l'empilement direct continu sur des zones naturelles (i.e. pratiques d'urbanisme résultant en étalement urbain)? ... la dépendance en matériaux à base de fibres naturelles vierges (i.e. bois)? ... l'utilisation inefficace d'eau? ... à des conditions constituant des obstacles à la capacité des hommes à répondre à leurs besoins?	L'organisation se procure-t-elle... ... des produits contenant des éléments-traces métalliques ou minéraux (i.e. cadmium dans les peintures et colorants, etc.)? ... de l'énergie produite à base de combustibles fossiles (i.e. carburants pour le transport, électricité produite par combustion de charbon) ... des produits composés de substances synthétiques (en particulier celles contenant des composés persistants) (i.e. composés organiques volatiles dans les agents de nettoyage, peintures et adhésifs, CFC dans les réfrigérateurs, retardateurs de flamme dans l'électronique, etc...)? ... des produits à base de fibres naturelles provenant de ressources renouvelables exploités de façon non durables* (i.e. bois provenant de forêts non-certifiées Forest Stewardship Council)? ... des produits provenant d'entreprises aux pratiques minières non-réparatrices entraînant un empilement croissant sur les systèmes naturels? ... des produits provenant de régions ou d'entreprises dans lesquelles l'autorité crée des obstacles à la capacité des individus à répondre à leurs besoins? ... des produits créant des conditions économiques empêchant les individus de répondre à leurs besoins? ... des produits conduisant à des conditions de travail dangereuses ou insalubres ou créant un tel environnement dans la communauté?	L'organisation a-t-elle des pratiques opérationnelles conduisant à... ... l'utilisation inefficace d'énergie à base de combustibles fossiles et de métaux (gaspillage de combustibles ou de matériaux de construction)? ... la dispersion de produits contenant des éléments-traces métalliques et minéraux? ... l'utilisation inefficace de substances synthétiques (en particulier celles contenant des composés persistants)? ... la dispersion de produits contenant des substances synthétiques? ... l'utilisation inefficace de produits à base de fibres naturelles (i.e. gaspillage de bois)? ... l'utilisation inefficace d'eau? ... l'empilement physique incessant à l'utilisation de déchets toujours plus grandes pour la gestion des déchets? ... des conditions de travail insalubres?	L'utilisation d'installations, de produits et de services par l'organisation conduit-elle à... ... la dispersion d'éléments-traces métalliques? ... l'utilisation inefficace de d'énergie produite à base de combustibles fossiles? ... la dispersion de substances synthétiques (en particulier celles contenant des composés persistants, i.e. nettoyants chimiques)? ... l'utilisation inefficace d'eau? ... des conditions créant des obstacles à la capacité des individus à répondre à leurs besoins? ... des conditions de vie insalubres?	La disposition par l'organisation de ses déchets, produits et services conduit-elle à... ... la dispersion d'éléments-traces métalliques? ... l'utilisation inefficace de d'énergie produite à base de combustibles fossiles? ... l'utilisation de métaux autre que celle en cycle fermé? ... la dispersion de substances synthétiques (en particulier celles contenant des composés persistants)? ... l'utilisation de substances synthétiques autre que celle en cycle fermé? ... l'empilement physique incessant dû à l'utilisation de déchets pour la gestion des déchets? ... la dépendance en matériaux à base de fibres naturelles vierges (i.e. bois)? ... des conditions de travail insalubres?
2					
3					
4					

<sup>2</sup> Synthétique: fabriqué de façon artificielle à l'aide d'un processus chimique combinant deux éléments ou plus.

<sup>3</sup> Ressources renouvelables exploitées de façon non durable: ressources renouvelables exploitées à un rythme plus rapide que ce que les cycles naturels peuvent régénérer.

## Annexe VI

### Questions clés relatives aux quatre principes de durabilité

#### Principe de durabilité #1



Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à l'accumulation systématique de substances provenant de la croûte terrestre.

La question fondamentale pour la situation actuelle vis-à-vis du premier principe de durabilité est : **Comment votre organisation contribue-t-elle à l'accumulation progressive de substances extraites de la croûte terrestre ?** Pour y répondre, tenez compte des questions clés suivantes :

**1a) Votre organisation dépend-elle de procédés qui utilisent des métaux et minéraux rares (e.g. mercure pour de l'électronique, cadmium dans les batteries ou colorants dans les peintures, etc) ? Que deviennent finalement ces métaux et minéraux ?**

**Justification :** Les métaux rares existent en faible concentration dans la nature. Par conséquent si une quantité même petite parvient dans la nature, leur concentration peut augmenter très rapidement. Ces métaux rares peuvent entrer dans la nature par des fuites lors de procédés d'extraction ou de production, lors de l'usage dispersif de produits qui en contiennent (e.g. peintures) et/ou l'élimination de produits en contenant (e.g. l'électronique et les batteries allant en décharge ou à l'incinération).

**1b) Votre organisation dépend-t-elle d'énergie à base de carburants fossiles pour ses activités (e.g. électricité générée par du charbon ou gaz, chauffage au fuel, etc) ?**

**Justification :** la combustion de carburants fossiles pour obtenir de l'énergie crée et rejette dans l'atmosphère des substances comme le dioxyde de carbone et les oxydes de soufre. Ces substances s'accumulent et leur concentration augmente. Cela conduit à des problèmes tels que le changement climatique, une mauvaise qualité de l'air ou des pluies acides.

**1c) Votre organisation dépend-elle de transports utilisant des carburants fossiles pour acheminer personnes et objets (e.g. flotte automobile, vols pour les visiteurs, déplacements des salariés, collecte des déchets, transport des produits et fournitures, etc) ?**

**Justification :** la grande majorité des modes de transport actuels dépendent de carburants fossiles comme le diesel et l'essence. Quand ces carburants sont brûlés pour obtenir de l'énergie, des substances telles que du dioxyde de carbone et des oxydes de soufre sont créées et rejetées dans l'atmosphère. Ces substances s'accumulent et leur concentration augmente. Cela conduit à des problèmes comme le changement climatique, une mauvaise qualité de l'air ou des pluies acides.

Bien que chaque organisation contribue probablement à des flux qui créent des problèmes au regard de ce principe, votre organisation peut également avoir mis en place des pratiques ou programmes qui réduisent votre contribution. Elle peut même offrir des produits ou services qui réduisent les contributions des autres. Par conséquent, il est également important de faire le bilan des points forts que votre organisation pourrait déjà avoir accomplis pour réduire ou éliminer sa contribution à l'accumulation de substances provenant de la croûte terrestre. Pour cela, examinez les questions suivantes :

**1d) Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques et programmes internes qui réduisent la consommation d'énergie et/ou les flux de métaux ou minéraux rares ?**

**1e) Votre organisation offre-t-elle à d'autres organisations des produits ou services qui réduisent l'utilisation d'énergie et/ou les flux de métaux ou minéraux rares ?**

#### Principe de durabilité #2



Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à l'accumulation systématique de substances produites par la société.

La question fondamentale pour la situation actuelle vis-à-vis du deuxième principe de durabilité est : **Comment votre organisation contribue-t-elle à l'accumulation progressive des composés et produits chimiques toxiques et persistants produits par la société ?** Pour y répondre, tenez compte des questions clés suivantes :

**2a) Votre organisation utilise-t-elle ou produit-elle des substances synthétiques qui contiennent des composés persistants (e.g. PVC des conduites, composés organiques volatiles dans les produits d'entretien, peintures et adhésifs, CFC dans les fluides réfrigérants, retardateurs de flamme bromés dans l'électronique et les meubles, etc) ?**

**Justification :** La présence de telles substances dans des produits signifie qu'ils doivent être utilisés et éliminés de façon telle qu'il n'y ait pas de fuites dans la nature. Par exemple, ces substances peuvent s'échapper dans la nature au cours d'usages dispersifs (e.g. peintures de dégazage, aérosols, ruissellement des eaux pluviales, etc), dans les décharges ou l'incinération. En cas de fuite, les composés persistants vont s'accumuler et finalement atteindre des niveaux toxiques ou dangereux. Par exemple, les CFC ont été tenus pour des 'substances miracles' quand ils ont été inventés. Cependant, du fait de leur nature complexe, ils n'ont pas été dégradés facilement et se sont accumulés dans l'atmosphère. La conséquence de cette accumulation a été l'interaction des CFC avec l'ozone et le début de la destruction de la couche d'ozone.

**2b) Votre organisation dépend-elle de procédés de production qui utilisent des substances synthétiques qui contiennent des composés persistants (e.g. des dioxines ou furanes dans la production de pulpe et de papier) ?**

**Justification :** L'utilisation de telles substances lors de la production signifie qu'il y a un risque qu'elles s'échappent dans la nature, que ce soit par des déversements accidentels ou des procédés de production qui permettent leur fuite (e.g.

par le biais des eaux de rejet). Puisque ces substances se dissipent dans la nature, elle vont s'accumuler et finir par atteindre un seuil toxique ou dangereux.

Bien que chaque organisation contribue probablement à des flux qui créent des problèmes au regard de ce principe, votre organisation peut également avoir mis en place des pratiques ou programmes qui réduisent votre contribution. Elle peut même offrir des produits ou services qui réduisent les contributions des autres. Par conséquent, il est également important de faire le bilan des points forts que votre organisation pourrait déjà avoir accomplis pour réduire ou éliminer sa contribution à l'accumulation de produits chimiques ou composés produits par la société. Pour cela, examinez les questions suivantes :

**2c) Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques et programmes internes qui réduisent les flux des composés persistants ?**

**2d) Votre organisation offre-t-elle à d'autres organisations des produits ou services qui réduisent les flux de composés persistants ?**

### Principe de Durabilité #3



Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à la dégradation systématique de la nature par des moyens physiques.

Le troisième principe de durabilité porte sur la dégradation et la modification immédiates de la biosphère, et par conséquent sur l'effet physique qu'a la société sur les services que la nature lui fournit (air pur, eau pure, couche arable de qualité, etc). La question fondamentale pour la situation actuelle vis à vis du troisième principe de durabilité est : **Comment votre organisation contribue-t-elle à la dégradation et à la destruction progressive par des moyens physiques de la nature et des processus naturels ?** Pour y répondre, tenez compte des questions clés suivantes :

**3a) Votre organisation utilise-t-elle ou produit-elle des aliments et des fibres à partir de ressources renouvelables récoltées de façon non durable (e.g. bois issu de forêts non certifiées, aliments issus de pratiques agricoles entraînant une perte de biodiversité et de couche arable)?**

**Justification** : La dépendance à de telles ressources conduit à la dégradation physique de la nature. Cette dégradation peut être de modifier des zones de relativement haute biodiversité en des monocultures et/ou de les surexploiter (e.g. déforestation, pêche trop intensive).

**3b) Votre organisation dépend-elle de procédés qui nécessitent un empiètement direct et continu sur des zones naturelles (e.g. pratiques d'urbanisation conduisant à l'expansion urbaine)?**

**Justification** : Dépendre de plus en plus de l'empiètement sur les milieux naturels va conduire à des écosystèmes de moins en moins productifs.

**3c) Votre organisation dépend-elle de procédés qui introduisent des espèces nouvelles et invasives dans l'écosystème?**

**Justification** : La biodiversité et la productivité d'un écosystème peuvent être dégradées en introduisant des espèces invasives causant l'extinction d'espèces locales.

**3d) Votre organisation dépend-elle de procédés qui modifient les écosystèmes de façon telle qu'ils réduisent leur biodiversité et productivité (e.g. défrichage de terres pour des monocultures)?**

**Justification** : La biodiversité et productivité d'un écosystème peuvent être dégradées si son état naturel est modifié, par exemple si certaines espèces sont physiquement supprimées en faveur d'autres espèces.

**3e) Votre organisation dépend-elle de produits ou procédés qui utilisent des métaux, minéraux ou carburants fossiles extraits (e.g. métaux vierges, plastique neuf) ?**

**Justification** : Cette dépendance signifie qu'on dépend de façon systématique de l'extraction minière (i.e. l'extraction minière ne cessera jamais tant qu'on en dépendra). Cela peut créer une dégradation physique directe de la nature, notamment dans les cas où la remise en état convenable des terres n'est pas effectuée.

**3f) Votre organisation dépend-elle des décharges pour gérer ses déchets et/ou pour la fin de vie de ses produits?**

**Justification** : Plus on dépend des décharges pour gérer ses déchets, plus il faudra créer de décharges. L'augmentation des terres requises dans ce but représente un empiètement systématique et physique de la nature.

**3g) Votre organisation dépend-elle de procédés utilisant de l'eau ? Le pompage est-il plus important que le flux naturel de l'eau vers le bassin versant dont elle est issue?**

**Justification** : Si on pompe l'eau à une vitesse supérieure à sa reconstitution, il y a une baisse systématique et une dégradation des écosystèmes concernés.

Bien que chaque organisation contribue probablement à des flux qui créent des problèmes au regard de ce principe, votre organisation peut également avoir mis en place des pratiques ou programmes qui réduisent votre contribution. Elle peut même offrir des produits ou services qui réduisent les contributions des autres. Par conséquent, il est également important de faire le bilan des points forts que votre organisation pourrait déjà avoir accomplis pour réduire ou éliminer sa contribution à la dégradation de la nature par des moyens physiques. Pour cela, examinez les questions suivantes :

**3h) Votre organisation a-t-elle mis en place des pratiques et programmes internes qui réduisent la dégradation de la nature par des moyens physiques ?**

**3i) Votre organisation offre-t-elle à d'autres organisations des produits ou services qui réduisent la dégradation de la nature par des moyens physiques?**

### Principe de durabilité #4



Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à la création de conditions qui diminuent systématiquement la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins fondamentaux.

La question fondamentale pour la situation actuelle vis à vis du quatrième principe de durabilité est : **Comment votre organisation contribue-t-elle à la création de conditions qui diminuent la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins?** Pour y répondre, tenez compte des questions clés suivantes :

**4a) Votre organisation dépend-elle d'apports qui viennent de régions ou d'entreprises où les autorités créent des obstacles empêchant les gens de subvenir à leurs besoins ? Votre organisation a-t-elle elle-même des pratiques similaires?**

**Justification** : Les gens peuvent être empêchés de subvenir à leurs besoins par les autorités. Quelques exemples : (i) interdiction de s'organiser en syndicats ; (ii) punitions et traitements humiliants ; (iii) travaux forcés ; et (iv) discrimination.

**4b) Votre organisation dépend-elle de procédés qui créent des conditions économiques qui empêchent les gens de subvenir à leurs besoins ?**

**Justification** : Les individus ont besoin de ressources économiques pour subvenir à la plupart de leurs besoins les plus fondamentaux. Les organisations peuvent délibérément ou par inadvertance renforcer des pratiques et systèmes qui limitent ou restreignent la capacité économique des gens à subvenir à leurs besoins. Quelques exemples : (i) le travail des enfants; (ii) les bas salaires; (iii) ne pas payer les coûts sociaux – comme l'éducation, les soins médicaux- pour les employés dans les communautés locales des pays en voie de développement ou dans les communautés autochtones; (iv) le gaspillage des ressources.

**4c) Votre organisation dépend-elle de procédés qui contribuent à des conditions de travail dangereuses et insalubres et/ou des conditions de vie dangereuses ou malsaines pour les gens des communautés locales ?**

**Justification** : Les gens perdent la capacité de subvenir à leurs besoins si les conditions de travail ou de vie sont insalubres. Quelques exemples : (i) trop nombreuses heures de travail ; (ii) dangers sur le lieu de travail comme les accidents et l'exposition à des produits chimiques ; (iii) pollution locale de l'air et de l'eau.

Bien que chaque organisation contribue probablement à des flux qui créent des problèmes au regard de ce principe de durabilité, votre organisation peut également avoir mis en place des pratiques ou programmes qui réduisent votre contribution. Elle peut même offrir des produits ou services qui réduisent les contributions des autres. Par conséquent, il est également important de faire le bilan des points forts que votre organisation pourrait déjà avoir accomplis pour réduire ou éliminer sa contribution à la création de conditions qui diminuent la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins. Pour cela, examinez les questions suivantes :

**4d) Votre organisation a-t-elle mis en place des programmes internes afin de réduire ou éliminer les barrières qui empêchent les gens de subvenir à leurs besoins?**

**4e) Votre organisation offre-t-elle des produits ou services qui réduisent ou éliminent les barrières empêchant les gens de subvenir à leurs besoins?**

Deux stratégies permettant une meilleure utilisation des ressources: 1) réduire la quantité de matériau ou d'énergie utilisée pour la production d'un produit donné, appelé dématérialisation, et 2) remplacer un matériau ou une activité par un autre, appelé substitution. Ces deux stratégies sont illustrées dans le tableau ci-dessous. Les exemples de chaque colonne correspondent au principe de durabilité indiqué en titre de colonne.

Dématérialisation: En réduisant la quantité de matériau ou d'énergie utilisée pour la production d'un produit ou d'un service donné, on peut à la fois augmenter la productivité pour chaque unité (comme lorsque l'on produit une tasse en papier avec moins de papier) et réduire la quantité de déchets (il reste moins de papier à gérer lorsque la tasse est terminée). Du point de vue du quatrième principe plus particulièrement, la dématérialisation peut économiser des ressources qui peuvent ainsi être utilisées dans d'autres secteurs de notre société permettant une distribution plus équitable.

### Principe de durabilité #1

Réduire et finalement éliminer notre contribution à une accumulation systématique de matériaux provenant de l'écorce terrestre

a. Augmenter la productivité en ressource à l'entrée

i.e. éteindre les lumières et les ordinateurs lorsqu'ils ne sont pas utilisés, particulièrement là où les combustibles fossiles sont la principale source d'énergie

b. Produire moins de déchets à la sortie

i.e. recycler les batteries (cycles fermés)

### Principe de durabilité #2

Réduire et finalement éliminer notre contribution à une accumulation systématique de substances produites par la société

a. Augmenter la productivité en ressource à l'entrée

i.e. réduire la fréquence d'application de produits chimiques

b. Produire moins de déchets à la sortie

i.e. Le procédé "Petretec" de Dupont peut recyclé indéfiniment du film polyester jeté pour en faire du nouveau film de qualité identique à celui fait à base de matériau vierge mais à un coût 25% moins élevé.

### Principe de durabilité #3

Réduire et finalement éliminer notre contribution à la dégradation physique inessante de la nature

a. Augmenter la productivité en ressource à l'entrée

i.e. utiliser du bois recyclé pour la construction; concevoir des meubles utilisant moins de bois

b. Produire moins de déchets à la sortie

i.e. En Alberta, Bow Valley Biodiesel réutilise l'huile végétale de friture pour fournir du carburant à leurs clients. Avec cette nouvelle utilisation de l'huile, ils réduisent leur quantité de déchets qui autrement seraient envoyés à la décharge.

### Principe de durabilité #4

Réduire et finalement éliminer notre contribution à des qui empêchent systématiquement les hommes de répondre à leurs besoins fondamentaux

a. Augmenter la productivité en ressource à l'entrée

i.e. les actions qui améliorent l'efficacité énergétique économisent des ressources qui peuvent être utilisées pour d'autres besoins

b. Produire moins de déchets à la sortie

i.e. le recyclage économise des ressources qui peuvent être utilisées pour d'autres besoins

### Principe de durabilité #1

Réduire et finalement éliminer notre contribution à une accumulation systématique de matériaux provenant de l'écorce terrestre

a. Préférer l'utilisation de matériaux issus de l'écorce terrestre plus abondants (plutôt que des matériaux rares)

i.e. Matsushita s'efforce d'éliminer son utilisation de chrome, de cadmium et de plomb dans la conception de ses télévisions tout en augmentant l'utilisation de magnésium comme substitut

b. Utiliser des matériaux renouvelables et éviter l'exploitation minière depuis l'écorce terrestre

i.e. acheter de l'énergie renouvelable là où elle est habituellement produite à l'aide de combustibles fossiles

### Principe de durabilité #3

Réduire et finalement éliminer notre contribution à la dégradation physique inessante de la nature

a. Utiliser moins de superficie de terrain pour créer autant ou plus de valeur

i.e. concevoir et construire de façon plus dense pour éviter l'étalement urbain

b. Changer les pratiques/ fournisseurs pour des nouveaux créant de meilleures routines de gestion qui ne dégradent pas physiquement les écosystèmes productifs

i.e. acheter du bois certifié par le Forest Stewardship Council

### Principe de durabilité #4

Réduire et finalement éliminer notre contribution à des qui empêchent systématiquement les hommes de répondre à leurs besoins fondamentaux

a. Remplacer les marchandises par des services permettant de trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins humains avec moins de matériaux et d'énergie

i.e. utiliser l'énergie solaire passive pour remplacer le chauffage électrique ou au gaz naturel

b. Changer les pratiques/ fournisseurs pour des nouveaux qui ne créent pas ou ne supportent pas des obstacles politiques, économiques ou sociaux empêchant les hommes de pouvoir répondre à leurs besoins

i.e. acheter du café certifié 'commerce équitable'

### Principe de durabilité #3

Réduire et finalement éliminer notre contribution à la dégradation physique inessante de la nature

a. Utiliser moins de superficie de terrain pour créer autant ou plus de valeur

i.e. concevoir et construire de façon plus dense pour éviter l'étalement urbain

b. Changer les pratiques/ fournisseurs pour des nouveaux créant de meilleures routines de gestion qui ne dégradent pas physiquement les écosystèmes productifs

i.e. acheter du bois certifié par le Forest Stewardship Council

### Principe de durabilité #2

Réduire et finalement éliminer notre contribution à une accumulation systématique de substances produites par la société

a. Utiliser des substances produites par l'homme qui se décomposent naturellement en composés dont la concentration dans la biosphère n'augmente pas

i.e. Interface, Inc. développe de la 'moquette biodégradable'

b. Utiliser des matériaux évitant les composés chimiques étrangers à la nature

e.g. remplacer les produits nettoyants classiques par des produits naturels

Substitution: fait référence au changement d'un type de matériau, énergie ou processus utilisé dans la production d'un produit ou service donné par un autre ayant moins d'impacts environnementaux et sociaux négatifs. Les exemples comprennent remplacer l'énergie produite à base de combustibles fossiles par de l'énergie renouvelable; remplacer les métaux rares qui s'accumulent rapidement dans la nature par des métaux plus abondants qui s'accumulent moins vite; et remplacer des produits chimiques synthétiques qui mettent très longtemps à se décomposer par des substances naturelles qui se décomposent facilement.

# Annexe VIII

## Conseils pour hiérarchiser les actions

### 1. Question stratégique #1 : l'action emmène-t-elle l'organisation vers sa nouvelle vision durable et en accord avec les quatre principes de durabilité ?

Examinez si l'action va :

- Réduire la contribution de l'organisation à l'augmentation systématique de substances extraites de la croûte terrestre?
- Réduire la contribution de l'organisation à l'augmentation systématique de substances chimiques et de composés produits par la société ?
- Réduire la contribution de l'organisation à la dégradation progressive par des moyens physiques de la nature et des processus naturels ?
- Réduire la contribution de l'organisation à la création de conditions qui interfèrent avec la capacité des gens à subvenir à leurs besoins humains fondamentaux ?

### 2. Question stratégique #2 : l'action peut-elle servir de tremplin (ou de plateforme souple) pour de futures actions et améliorations vers un développement durable ?

Devenir durable n'arrive pas du jour au lendemain. Il faut plusieurs étapes, chacune s'appuyant sur la précédente. C'est pourquoi il est important qu'une action entreprise aujourd'hui soit une plateforme pour l'étape de demain.

La question d'être un tremplin est particulièrement importante quand vous examinez une action qui va immobiliser les ressources de l'organisation pendant longtemps. Il est crucial d'éviter des actions coûteuses qui s'avèreraient être des impasses pour un développement durable. Un exemple est un investissement financier majeur dans une technologie qui va obliger l'organisation à utiliser de façon continue (et à un prix incertain) des combustibles fossiles pour les décennies à venir.

Répondre aux questions d'être un tremplin peut nécessiter des recherches et analyses menées par une équipe pluridisciplinaire. D'autres, impliquant des projets d'envergure avec des sommes d'argent importantes, demanderont probablement une analyse approfondie car la taille de l'investissement aura un impact sur les possibilités et choix qui seront disponibles dans le futur pour l'organisation. En matière d'évaluation rapide, nous vous recommandons de garder votre analyse de ces questions et projets à une vue d'ensemble et de les signaler comme nécessitant un examen plus approfondi par la suite.

### 3. Question stratégique #3 : L'action fournit-elle un retour sur investissement acceptable pour financer de futures actions ?

Cette question a trait à la faisabilité financière et politique de l'action. L'action fournit-elle une 'victoire facile' ? Permettra-t-elle de récolter 'les fruits mûrs' ? La bonne rentabilité d'une action proposée est importante pour la choisir (littéralement), et un bon retour rapportera des ressources financières pour financer d'autres actions. Certaines actions valent la peine car elles créent du soutien politique et/ou public pour de futurs mouvements. En règle générale, comparez les progrès vers un développement durable que vous pensez être générés par l'action par rapport au coût net de l'action. Les meilleures actions auront le meilleur taux de progrès par rapport au coût net.

Utilisez les questions ci-dessous pour aider à analyser les implications financières et économiques de n'importe quelle action. Tout comme pour l'analyse d'être un tremplin, notez que la taille du projet déterminera le degré de l'analyse financière requise.

#### a. Calculez les progrès qui résulteront de l'action

- Quels sont les progrès susceptibles d'être réalisés en direction du futur préféré et des objectifs de durabilité ? Quelle est la performance attendue de cette action ? Quantifiez ces progrès lorsque c'est possible (e.g. réduction de 30% des émissions de gaz à effet de serre).
- Quels sont les bénéfices qualitatifs espérés (e.g. une opportunité pour l'organisation de participer à un nouveau programme de coopération qui réduise le coût des achats écologiques) ?
- Quelles sont les retombées économiques attendues associées à l'action ? L'action permet-elle de mieux utiliser l'infrastructure actuelle (sociale et matérielle) et d'ajourner les dépenses ? L'action économise-t-elle l'utilisation d'autres ressources ?
- Quels sont les avantages politiques ou sociaux attendus du projet ?

#### b. Calculez le coût net de l'action

Comparez le coût total de l'action avec le dividende total associé à l'action. De façon générale, pensez aux catégories suivantes :

#### Coûts directs:

- Quel est le coût total en capital ?
- Quels sont les coûts administratifs totaux (e.g. les coûts

en ressources humaines pour l'élaboration d'un nouveau règlement, etc) ?

- Quelles sont les dépenses totales prévues pour les opérations ? Utilisez une perspective à aussi long terme que possible : l'échéance devrait refléter la vraie durée de vie de l'action ou du projet.

#### Economies et bénéfices directs :

- Quel est le bénéfice potentiel généré par l'action ?
- Quelles sont les économies de capital totales réalisées en faisant l'action ?
- Quelles sont les économies globales pour les opérations attendues en réalisant cette action ? Utilisez une perspective à aussi long terme que possible : l'échéance devrait refléter la vraie durée de vie de l'action ou du projet.

#### Autres considérations :

- L'action va-t-elle contribuer à l'efficacité opérationnelle de l'organisation ?
- Va-t-elle fournir un rapide retour sur investissement ?
- Quel est le niveau de risque associé à faire (ou à ne pas faire) cette action ?
- Existera-t-il des coûts sociaux et/ou politiques ? Quels sont-ils ?

Lors du calcul du coût net de l'action, gardez à l'esprit que les objectifs à long terme de l'organisation doivent être en accord avec les réalités économiques en cours. Chaque action est conçue pour rapprocher l'organisation de sa vision durable. Cela veut dire qu'elle doit être amortie suffisamment rapidement pour favoriser de futurs progrès via les retours financiers et/ou l'augmentation du capital social ou politique qu'elle génère.

## Les clés du succès

**Le District de Vancouver Nord (DVN)** a une vision audacieuse : "être parmi les communautés les plus durables du monde en 2020." En 2008, le DVN a produit une ébauche de plan d'un développement durable afin d'atteindre cette vision. Ce plan rassemble des idées provenant d'employés de tous les services et évalue chacune d'elle grâce à un ensemble de critères inspirés de la démarche The Natural Step.

Les actions choisies comme prioritaires devaient être :

1. Assez spécifiques pour être recevables - représenter un projet, programme ou règlement qui puisse être attribué à un directeur de projet pour être davantage développé ;
2. Assez larges pour être systématiques - ne pas créer de micro-management mais fournir des orientations claires ;
3. Adaptées à la vision - contribuer à au moins une des valeurs qui façonnent la vision durable de DVN ;
4. Des plateformes souples pour de futures actions - ne doit pas enfermer DVN dans des directions qui soient rigides ou non modifiables au cours du temps ;
5. Adaptées aux défis de durabilité - contribuer à résoudre les types de problèmes identifiés par DVN et qui doivent être résolus par le District.

La neutralité carbone s'est rapidement affichée comme une priorité et le District a déjà commencé à agir sur certaines recommandations dans ce secteur. Ils ont mis en œuvre une technologie nouvelle et plus efficace pour la Salle Municipale et le Centre des Opérations. Ils sont en train de convertir leur flotte en véhicules biocarburants et remplacent les voitures les moins efficaces par des hybrides. L'équipe verte interne de DVN fournit des astuces aux employés pour réduire les consommations en énergie et en ressources, et travaille également à réduire l'empreinte carbone des employés en encourageant les modes de transports alternatifs et en favorisant le partage et la flexibilité dans le travail.

Pour en savoir plus sur le District de Vancouver Nord, visitez [www.thenaturalstep.org/en/district-north-vancouver-bc](http://www.thenaturalstep.org/en/district-north-vancouver-bc).

**1** L'action/décision nous conduit-elle dans la bonne direction?

- Nous rapproche-t-elle de notre vision?
- Est-elle alignée avec notre mission, nos valeurs et nos objectifs stratégiques?
- Nous rapproche-t-elle de l'alignement avec les quatre principes de durabilité? (ci-contre)

**Principe de durabilité #1**

Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à l'accumulation systématique de substances provenant de la croûte terrestre.

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité énergétique et énergie provenant de sources renouvelables</li> <li>Métaux abondants dans la nature (aluminium, fer, etc...)</li> <li>Matériaux réutilisables, recyclables et au contenu recyclable</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inefficacité énergétique et énergie provenant de combustibles fossiles</li> <li>Métaux rares dans la nature (mercure, cadmium, plomb, nickel, etc...)</li> <li>Matériaux jetables, non-recyclables ou faits à partir de ressources vierges</li> </ul>
--	--

**Principe de durabilité #2**

Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à l'accumulation systématique de substances produites par la société.

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matériaux naturels et biodégradables (verre, bois, coton, etc.)</li> <li>Matériaux gérés en cycles techniques serrés</li> <li>Culture biologique, non-traité</li> <li>Matériaux réutilisables, recyclables et au contenu recyclable</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matériaux synthétiques et à base de pétrole (surtout toxiques et dangereux)</li> <li>Matériaux susceptibles de se disperser dans la nature</li> <li>Culture chimique, traitements</li> <li>Matériaux jetables, non-recyclables ou faits à partir de ressources vierges</li> </ul>
--	--

**Principe de durabilité #3**

Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à la dégradation systématique de la nature par des moyens physiques.

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matériaux provenant d'écosystèmes bien gérés</li> <li>Cultures à croissance rapide (chanvre, bambou, etc.)</li> <li>Utilisation de terrains déjà développés</li> <li>Matériaux réutilisables, recyclables et au contenu recyclable</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Surexploitation de ressources</li> <li>Cultures à croissance lente, méthodes exigeantes en ressources</li> <li>Utilisation d'espace verts non développés</li> <li>Matériaux jetables, non-recyclables ou faits à partir de ressources vierges</li> </ul>
---	---

**Principe de durabilité #4**

Dans des sociétés durables, notre organisation réduira et finalement éliminera notre contribution à la création de conditions qui diminuent systématiquement la capacité des hommes à subvenir à leurs besoins fondamentaux.

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions de vie et de travail sûres</li> <li>Prise de décision transparentes et ouvertes</li> <li>Produits et services bon marché; ressources suffisantes pour la survie</li> <li>Liberté politique</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions de vie et de travail précaires</li> <li>Prises de décisions absolues et fermées</li> <li>Produits et services inabordable; barrières économiques</li> <li>Oppression politique</li> </ul>
--	---

**2** Est-ce un tremplin vers le succès et la durabilité?

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures d'efficacité (réduction de la consommation, efficacité énergétique)</li> <li>Solutions techniques adaptables, modulables, évolutives</li> <li>Actions qui renforcent les initiatives de développement durables</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actions qui vous limitent à l'utilisation de technologies actuelles</li> <li>Solutions partielles qui ne peuvent être développées (impasses)</li> <li>Investissements financiers qui vous limitent à une seule façon de faire</li> </ul>
---	---

**3** L'action/décision fournit-elle un bon retour sur investissement ?

<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>FAVORISER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Succès rapides et prompts</li> <li>Actions conduisant à des réductions de coûts, des gains de temps, et à l'utilisation efficace de matériaux</li> <li>Actions qui généreront de nouvelles sources de revenus</li> <li>Investissements financiers qui renforceront le capital social</li> </ul>	<p style="text-align: center; margin: 0;"><b>EVITER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actions bloquant trop de capital dans des solutions partielles, rendant des mesures futures difficiles à mettre en oeuvre</li> <li>Actions dont les bénéfices ne l'emportent pas sur les coûts</li> <li>Actions créant des risques élevés (écologiques, sociaux ou économiques)</li> <li>Actions qui ne respectent pas les nouvelles lois et règles écologiques, sociales et/ou économiques</li> </ul>
---	---

Beaucoup d'entreprises et de communautés sont habituées à fournir des rapports annuels centrés sur les finances et les aboutissements majeurs. Un rapport de développement durable fournit des informations sur la progression de la communauté vers sa vision en accord avec les principes de durabilité. Ces rapports vont de simples documents à des rapports contrôlés par des entités extérieures. Quelques exemples et ressources pour rapporter le développement durable sont :

1. La **Ville d'Okotoks** dans l'Alberta a un site internet qui fournit des informations sur ses progrès vers un développement durable avec son projet 'Sustainable Okotoks'. Visitez <http://www.okotoks.ca>.

2. Le **Programme de Surveillance de la Communauté de Canmore** de la ville de Canmore, en association avec l'Institut de la Biosphère de la Bow Valley, produit un rapport semestriel qui détaille les tendances et conditions démographiques, sociales, économiques et environnementales de la communauté. Ce programme est né des recommandations du Rapport sur la Stratégie pour la Gestion de la Croissance de 1995. Visitez <http://www.biosphereinstitute.org>.

3. Le **Fraser Basin Council (FBC)** est une organisation qui est axée sur la promotion du développement durable dans tout le bassin de la rivière Fraser en Colombie-Britannique. La vision à long terme du FBC est de s'assurer que le bassin de la Fraser est un endroit où le bien-être social est supporté par une économie dynamique au cœur d'un environnement sain. Un certain nombre de rapports de développement durable et de mises à jour venant des communautés du FBC se trouvent sur: [http://www.fraserbasin.bc.ca/publications/fbc\\_reports.html](http://www.fraserbasin.bc.ca/publications/fbc_reports.html).

4. **AccountAbility** est une organisation à but non lucratif du Royaume-Uni qui a créé un ensemble de standards internationalement reconnus pour l'engagement des parties prenantes et les rapports de développement durable, dans le cadre de leurs séries AA1000. Visitez <http://www.accountability.org>.

5. Le **Projet Sigma** a développé un guide téléchargeable

gratuitement et un ensemble complet d'outils pour la planification et les rapports de développement durable qui sont disponibles sur [www.projectsigma.co.uk](http://www.projectsigma.co.uk).

6. La **Global Reporting Initiative (GRI)** est un projet international, multi-partenaire, dont le but est la création d'une démarche commune et mondiale pour faire le reporting volontaire à propos de l'impact économique, environnemental et social de l'activité au niveau de l'organisation. La mission de GRI est d'améliorer la comparabilité et la crédibilité des pratiques du reporting du développement durable dans le monde entier. Visitez [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

7. La **Municipalité de Whistler** suit et rapporte l'état et les progrès de la municipalité vers la Vision Whistler 2020 au moyen des Indicateurs Centraux et les Indicateurs de Stratégie. C'est l'un des meilleurs exemples de l'alignement des indicateurs et des rapports avec les principes de durabilité. Visitez <http://www.whistler2020.ca/whistler/site/allIndicators3.acds?context=1967970&instanceid=1967971>.

Les clés du succès

La **Ville de Stratford**, en Nouvelle-Ecosse a créé un comité d'orientation de la communauté des résidents. Son but est d'initier la formation de son personnel et du conseil et d'aider la municipalité à établir un plan de développement durable. Il s'appuie sur la vision de devenir une ville qui 'reflète les aspirations communes des habitants de Stratford et leur responsabilité envers le bien-être de chacun, des générations futures et de la Terre'. Le Plan développement durable de Stratford a été approuvé en 2008. Parmi les réussites de Stratford, se trouve l'approbation d'une procédure de prise de décision qui s'assure que les futurs projets, règlements et propositions seront évalués par rapport à leur contribution à un développement durable. La Ville espère mettre en place une politique d'achats durables en 2009 et s'est engagée à publier un 'fichier de rapport pour le développement durable' dans le cadre de son Rapport Annuel pour mesurer et évaluer ses progrès vers un développement durable.

Vous trouverez ci-dessous des ressources clés pour aider votre équipe à travers les divers aspects du plan de développement durable de votre organisation. Il existe bien entendu d'autres ressources que vous connaissez déjà ou que vous rencontrerez et qui vous fourniront des sources d'inspiration complémentaires pendant votre voyage. N'hésitez pas à les ajouter à la suite de cette liste et à les partager avec vos collègues.

## Leadership personnel

Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis et Annie McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead Emotional Intelligence*, Harvest Business Press, 2002.

Kouzes, James M., et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons Inc., 2007.

Wheatley, Margaret J., *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler Publishers, 1994.

## Changement organisationnel

*The Appreciative Inquiry Commons* – <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

Collins, James Charles, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't*, Harper Business, 2001.

Doppelt, Bob, *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Greenleaf Publishing, 2003.

Doppelt, Bob, *The Power of Sustainable Thinking*, Earthscan, 2008.

Hamilton, Marilyn, *Integral City: Evolutionary Intelligences for the Human Hive*, New Society Publishers, 2008.

James, Sarah et Philip B. Herr, *Swamp Yankee Planning for Sustainability - A Bottom-Up Process for Becoming an Eco-Municipality*, Cambridge & Newton, 2007.

Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business Press, 1996.

McDonough, William, *Cradle-to-Cradle: Remaking the Way we Make Things*, North Point Press, 2002.

Principles of Smart Growth – <http://www.smartgrowth.org/about/principles/default.asp>.

Senge, Peter, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, et Sara Schley, *The Necessary Revolution*, Doubleday, 2008.

Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, Inc., 2006.

Sterman, J. D., *Business Dynamics: Systems Thinking and Modelling for a Complex World*, McGraw-Hill, 2000.

Willard, Bob, *The Next Sustainability Wave*, New Society Publishers, 2005.

Willard, Bob, *The Sustainability Advantage*, New Society Publishers, 2002.

## Enseignement pour adultes

Knowles, Malcom Shepherd, Elwood F. Holton, et Richard A. Swanson, *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, Gulf Professional Publishing, 1998.

## Animation

Condon, P, *Design Charrettes for Sustainable Communities*. Island Press: Centre for Resource Economics, 2008.

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday, 1999.

Owen, Harrison, *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler Publishers, 1997.

Scharmer, C. Otto, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, 2007.

Schwarz, Roger M., *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, John Wiley & Sons, 2002.

*The World Café* – <http://www.theworldcafe.com>.

## Divers

*Global Footprint Network* – <http://www.footprintnetwork.org>.

Wilber, Ken, *Introduction to Integral theory and practice: IOS Basic and the AQAL map*, Journal of Integral Theory and Practice, 2005.

## Plus de Ressources

The Natural Step a rassemblé une liste de liens supplémentaires en ligne, guides, études de cas et autres ressources pour approfondir vos connaissances et passer à l'action. Visitez les ressources en ligne pour ce guide sur [www.thenaturalstep.org/en/canada/planning-guide-resources](http://www.thenaturalstep.org/en/canada/planning-guide-resources).

The Natural Step Canada est une organisation sans but lucratif qui délivre de la formation, de l'accompagnement et du conseil pour faire avancer la pratique du développement durable. Notre mission consiste à connecter chaque leader au Canada et à leur fournir l'inspiration et la formation dont ils ont besoin pour intégrer les priorités économiques, sociales et environnementales dans leurs processus de planification et de prise de décision.

Nous offrons une définition claire, engageante et scientifique de la durabilité ainsi qu'une démarche pratique pour la planification stratégique afin d'aider les organisations à prendre des mesures les rapprochant de la durabilité.

Nous agissons comme accompagnateurs pour aider nos partenaires à construire le leadership, l'engagement et les aptitudes dont ils ont besoin pour transformer leurs organisations. Nous contribuons à regrouper les équipes, les départements et les parties prenantes autour d'un langage commun du développement durable et d'une vision commune du succès durable. Nous agissons également comme un carrefour où les leaders et les champions du développement durable réseautent, partagent et apprennent les uns des autres.

“Le monde entier rêvait d'une définition de la durabilité permettant la planification stratégique, systématique et pas à pas. Lorsqu'elle est arrivée, fournit par The Natural Step, elle était remarquable de simplicité.”

-Paul Hawken, *Natural Capitalism et Blessed Unrest*

“La démarche simple et scientifique fondée de The Natural Step est la meilleure qui soit.”

-Ken Melamed, Maire, Municipalité Villégiature de Whistler

Fondé en 1989 en Suède par le Docteur Karl-Henrik Robèrt, The Natural Step est aujourd'hui présent dans 11 pays en incluant le Canada. La démarche The Natural Step pour un Développement Durable Stratégique est actuellement utilisée par des centaines d'organisations dans le monde, y compris des entreprises Fortune 500, des services de gouvernements, des universités, des municipalités et des petites et moyennes entreprises dans leur voyage respectif vers la durabilité.



### Pour plus d'information:

The Natural Step Canada  
203-4 rue Florence  
Ottawa, Ontario  
K2P 0W7

Tél: 613-748-3001

[www.thenaturalstep.org/canada](http://www.thenaturalstep.org/canada)  
[info@naturalstep.ca](mailto:info@naturalstep.ca)

“Le défi pour l'équipe Nike est de s'assurer que les individus peuvent traduire [la durabilité] en étapes pratiques et simples à mettre en oeuvre. La démarche

The Natural Step est remarquable car c'est un processus étape par étape de telle sorte que l'on peut naviguer de la vision au sens large et se demander ce que l'on a déjà d'existant qui nous emmène dans la bonne direction, ce qui nous emmène dans la direction opposée et que l'on doit repenser, et quelles innovations nous devons rechercher?”

-Sarah Severn, Directrice des Horizons de Responsabilité d'Entreprise, Nike



[www.aref.ab.ca](http://www.aref.ab.ca)



[www.thenaturalstep.org/canada](http://www.thenaturalstep.org/canada)

