



*La gestion environnementale :  
un guide pour la PME*



*La gestion environnementale :  
un guide pour la PME*

OBJECTIF 2000

septembre 1991

THE CANADIAN  
CHAMBER  
OF COMMERCE



LA CHAMBRE  
DE COMMERCE  
DU CANADA

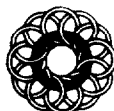


Table ronde nationale sur  
l'environnement et l'économie  
(TRNEE)

National Round Table on the  
Environment and the Economy  
(NRTEE)

---

---

## **Remerciements**

---

Ce document a été produit en collaboration avec la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. Nous remercions aussi Industrie, Sciences et Technologie Canada, région du Yukon et de la C.-B., qui a permis à la Chambre de Commerce du Canada d'utiliser certains de ses documents aux fins du présent ouvrage. Les opinions qui y sont exprimées sont celles de l'auteur. Comme les besoins de chaque entreprise diffèrent, il est recommandé de consulter un spécialiste avant la mise en oeuvre d'un programme de gestion environnementale.

Conception et rédaction : Peat Marwick Stevenson Kellogg, Vancouver (C.-B.).

La Chambre de Commerce du Canada  
Objectif 2000  
50, rue Metcalfe, bureau 1160  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1P 6N4  
Téléphone : (613) 238-4000  
Télécopieur : (613) 238-7643

La Table ronde nationale sur  
l'environnement et l'économie  
1, rue Nicholas, bureau 520  
Ottawa (Ontario)  
K1N 7B7  
Téléphone : (613) 992-7189  
Télécopieur : (613) 992-7385

*This document is available in English.*

---

## **Table des matières**

---

I	Introduction.....	1
A.	L'environnement: une préoccupation permanente	1
B.	Ce cahier est un outil opérationnel	2
C.	Comment utiliser ce cahier	2
D.	Avis aux très petites entreprises	2
II	Cadre d'action .....	4
A.	Sept étapes vers le succès en matière d'environnement	4
B.	Le succès en matière d'environnement est un processus continu	6
C.	Les avantages d'une stratégie écologique dans l'entreprise	6
D.	Un engagement à l'égard de l'environnement accroît la compétitivité	7
III	Élaboration d'une politique environnementale .....	10
A.	Qu'est-ce qu'une politique environnementale?	10
B.	La définition de vos objectifs : un facteur clé	10
C.	La reconnaissance des grandes questions environnementales qui touchent votre entreprise	10
D.	Revue d'exemples de politiques environnementales	12
E.	Trucs pour préparer votre politique environnementale	15
IV	Constitution de votre équipe environnementale .....	16
A.	Nomination d'un coordinateur environnemental	16
B.	Critères de sélection d'un coordinateur environnemental	17
C.	Sélection des autres membres de l'équipe	18
D.	Soutien de l'entreprise	20
E.	Collaboration avec les «membres d'équipe» de l'extérieur	21

V	La vérification environnementale .....	23
A.	Qu'est-ce qu'une vérification environnementale?	23
B.	La vérification environnementale et la vérification financière	24
C.	Détermination des paramètres de la vérification	24
D.	Mise au point du protocole de vérification	28
E.	La vérification elle-même	30
F.	Analyse des renseignements de la vérification	31
G.	Rédaction du rapport de vérification	31
H.	Les vérifications devraient avoir lieu à intervalles réguliers	31
VI	Reconnaissance des occasions environnementales .....	33
A.	Transformez une responsabilité environnementale en une occasion environnementale	33
B.	Repositionnement des produits ou services existants	33
C.	Reconnaissance des produits ou services nouveaux	36
VII	Préparation d'un plan d'action environnemental .....	37
A.	Le processus d'établissement du plan	37
B.	Reconnaissance des buts et objectifs	37
C.	Élaboration des stratégies et des tactiques	39
D.	Attribution des coûts, des calendriers et des responsabilités	41
E.	Intégration de votre plan d'action environnemental et de votre plan financier	41
VIII	Formation et motivation de votre personnel .....	43
A.	Établissement d'un programme de formation	43
B.	Motivation de votre personnel	45
C.	Préservation de la sensibilisation	45
D.	Célébration de vos réussites	46

IX	Communication de vos projets .....	48
	A. Élaborez un programme de communications externes	48
	B. Prenez garde aux pièges possibles	49
	C. Rédigez et communiquez votre histoire	51
	D. Surveillez vos réussites	52
X	Répétition du cycle .....	54
	A. Évaluez vos réussites antérieures	54
	B. Adoptez une vision à long terme	55
	C. Effectuez des études de marché continues	55
	D. Traitez la performance environnementale comme un outil de concurrence	55
	Annexes .....	57
	A. Diagramme d'écoulement des déchets	58
	B. Liste de contrôle de la vérification environnementale	59
	C. Programmes publics en matière d'environnement	66
	D. Organismes sans but lucratifs qui se préoccupent du milieu des affaires et de l'environnement au Canada	69
	E. Suggestions de lectures sur le milieu des affaires et l'environnement	73

---

## Liste des exercices

---

Exercice II-1 :	Mon entreprise est-elle écologique? .....	8
Exercice III-1 :	Liste des grandes questions et de la positions possible de l'entreprise .....	11
Exercice III-2 :	Élaboration de vos objectifs principaux .....	15
Exercice IV-1 :	Identification des candidats au poste de coordinateur environnemental .....	18
Exercice IV-2 :	Composition de l'équipe environnementale .....	20
Exercice V-1 :	Sélection d'une vérification convenant à votre entreprise .....	27
Exercice V-2 :	Composition de l'équipe de vérification .....	29
Exercice VI-1 :	Repositionnement des produits ou services existants .....	35
Exercice VI-2 :	Reconnaissance des produits ou services nouveaux .....	36
Exercice VII-1 :	Élaboration des buts et objectifs .....	39
Exercice VII-2 :	Intégration des stratégies et des tactiques à vos buts et objectifs .....	40
Exercice VIII-1 :	Sélection des participants clés .....	45
Exercice VIII-2 :	Idées créatrices destinées à préserver la sensibilisation et à célébrer les réussites .....	47
Exercice IX-1 :	Élaboration de votre programme de communications .....	50
Exercice IX-2 :	Planification d'études de marché .....	53

---

## Introduction

---

*«Ce qui importe le plus en ce bas monde, ce n'est pas tant de savoir où nous sommes mais bien dans quelle direction nous allons.»*

Oliver Wendell Holmes

### A. L'environnement: une préoccupation permanente

Ces dernières années, le public a manifesté une préoccupation radicale envers l'environnement et tout indique qu'il en sera de même dans l'avenir. Trois tendances illustrent cette situation:

- L'environnement est devenu une priorité. Des gens de tous les secteurs de la société, y compris le milieu des affaires et l'industrie, prônent une meilleure protection de l'environnement.
- Les politiciens et les chefs de gouvernement ont réagi par des engagements majeurs à l'égard de l'environnement. Ces engagements se traduiront probablement par de nouvelles lois environnementales et une application qui rendront les entreprises et les consommateurs plus sensibilisés aux conséquences écologiques de leurs gestes.
- Les questions environnementales sont actuellement abordées dans les écoles primaires et secondaires. Comme ces élèves représentent les décideurs futurs de la société, on est assuré que les questions environnementales recevront une priorité très élevée.

Une autre tendance se manifeste à l'échelle internationale, nationale et régionale. Elle consiste à étudier les effets et les coûts économiques à long terme liés à la dégradation de l'environnement au niveau planétaire. Elle ne se limite pas aux mesures visant à réduire la production de déchets et à transformer les risques de problèmes environnementaux en possibilités d'affaires et en centres de profit, bien qu'il s'agisse d'une première étape essentielle à la résolution du problème par les entreprises, mais elle s'étend à toutes les facettes de la vie canadienne : valeurs culturelles et sociétares, politiques macro-économiques et régionales, développement social et décisions politiques. Elle touche aussi tous les autres aspects du développement influant sur notre capacité de satisfaire à nos besoins sociaux-économiques actuels sans toutefois compromettre la capacité des générations futures de combler leurs propres besoins sociaux et économiques. Selon les lanceurs de tendances, il est donc nécessaire d'opérer un changement fondamental aux croyances et aux attitudes générales à l'égard de tous les aspects de notre environnement physique.

À la lumière de ces tendances, il devient de plus en plus important pour les entreprises d'intégrer la responsabilité environnementale à leurs activités quotidiennes. De fait, beaucoup d'entreprises admettent déjà que l'environnement est la question la plus importante qui les touchera au cours de la décennie à venir. Les pressions écologiques de la part des investisseurs, des clients, des employés, des organismes de réglementation, des syndicats et du public constituent une importante force socio-économique que le milieu des affaires ne peut laisser de côté. La demande de produits, services et technologies axés sur l'environnement s'accroît rapidement mais les entreprises qui désirent prendre une position de tête dans l'industrie environnementale doivent opérer dans un créneau étroit. La plus grande occasion pour les gens d'affaires dans l'année à venir sera de transformer ses activités environnementales en une stratégie de compétitivité appliquée à toute l'entreprise.



Bien que beaucoup d'entreprises se soient engagées, il est souvent difficile de traduire de vastes préoccupations environnementales en des mesures pratiques pour l'entreprise. Pour cette raison, la Chambre de Commerce du Canada, par l'entremise de son programme OBJECTIF 2000, et la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) ont décidé de conjuguer leurs efforts et de préparer le présent manuel. C'est aussi pour cette raison qu'Industrie, Sciences et Technologie Canada a contribué à cet effort.

L'un des principaux buts du programme OBJECTIF 2000 de la Chambre de Commerce du Canada est d'aider à améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises canadiennes tant à l'échelle internationale que nationale. C'est un objectif qu'appuie Industrie, Sciences et Technologie Canada. Beaucoup d'entreprises constatent qu'une amélioration de leur performance environnementale signifie également une amélioration de leur performance économique. De son côté, la TRNEE a notamment pour objectif principal d'amorcer un dialogue sur la façon d'intégrer les questions environnementales et économiques au Canada. Le présent cahier fournit le cadre de travail et les outils opérationnels nécessaires pour traduire ce dialogue en des mesures concrètes pour l'environnement.

## **B. Ce cahier est un outil opérationnel**

Ce cahier est un guide de planification orienté sur l'action qui a pour but d'aider les entreprises canadiennes à mettre en pratique leurs responsabilités à l'égard de l'environnement. Il vise les petites et moyennes entreprises dans tous les secteurs de l'industrie. Il présente un vaste cadre de planification des mesures et il donne pour chaque composante du cadre des étapes simples pour l'accomplir.

Le cahier s'appuie sur un guide stratégique mis au point par la Chambre de Commerce du Canada et intitulé *Virage vers l'excellence dans l'environnement : guide à l'intention des entreprises*. Ce premier document présentait un aperçu stratégique des nombreuses occasions commerciales provenant des nouvelles attitudes des consommateurs à l'égard de l'environnement. Le présent cahier traduit ces stratégies en mesures concrètes au niveau opérationnel.

L'information est présentée dans un cahier afin de faciliter la consultation et la compréhension. Dans la mesure du possible, nous avons utilisé des tableaux, des diagrammes et d'autres signes pour réduire au minimum le volume de texte.

## **C. Comment utiliser ce cahier**

Les étapes décrites dans ce cahier sont simplement des lignes directrices que vous pouvez facilement adapter aux besoins particuliers de votre entreprise. Le cahier renferme des exercices qui vous permettent de commencer à préparer votre plan d'action environnementale. Bien qu'il constitue un excellent ouvrage de référence, vous auriez avantage à participer à l'atelier sur la gestion de l'environnement, basé sur le contenu du présent document. Vous pouvez également y insérer des pages qui ont trait directement à votre personnel et à vos installations. De cette façon, vous pouvez créer un cahier spécialement adapté à vos activités. Avec l'aide de l'animateur et les exercices ci-après, vous pourrez entamer l'élaboration d'un plan d'action en matière d'environnement.

## **D. Avis aux très petites entreprises**

Si vous exploitez une entreprise ne comptant que quelques employés, le processus exposé dans le présent ouvrage pourrait vous sembler, à prime abord, trop complexe. Il est toutefois possible de le simplifier de sorte qu'il réponde à vos besoins. L'important est de connaître la marche à suivre et les facteurs à tenir compte dans votre plan d'action et sa mise en oeuvre.

Par exemple, il peut s'avérer impossible pour votre entreprise de désigner un "champion", ou coordinateur, à plein temps du programme. Rappelez-vous que l'étape de la mise en oeuvre peut être échelonnée sur une période de temps plus longue et que les fonctions relatives à la coordination du programme peuvent être réparties entre plusieurs employés.

De plus, vous pourriez juger bon d'assister à l'atelier sur la gestion de l'environnement mis sur pied par la division Objectif 2000 à l'intention des entreprises de même taille que la vôtre. Étant donné l'homogénéité du groupe, l'animateur est en mesure d'adapter l'atelier à vos activités et de vous aider à lancer votre propre programme interne.

---

## II.

### **Cadre d'action**

---

*«Il y a bien des façons d'avancer mais une seule de rester en place.»*

Franklin D. Roosevelt

#### **A. Sept étapes vers le succès en matière d'environnement**

Bien qu'il y ait littéralement des centaines de façons de présenter à votre entreprise des améliorations environnementales, on peut reconnaître sept étapes séquentielles courantes. La pièce II-1 illustre ces étapes, qui sont d'ailleurs brièvement décrites dans le présent chapitre du cahier. Les chapitres III à IX vous guident à chaque étape et fournissent des exercices pratiques dans lesquels vous n'avez qu'à remplir les espaces blancs.

##### **1. Élaborer une politique environnementale**

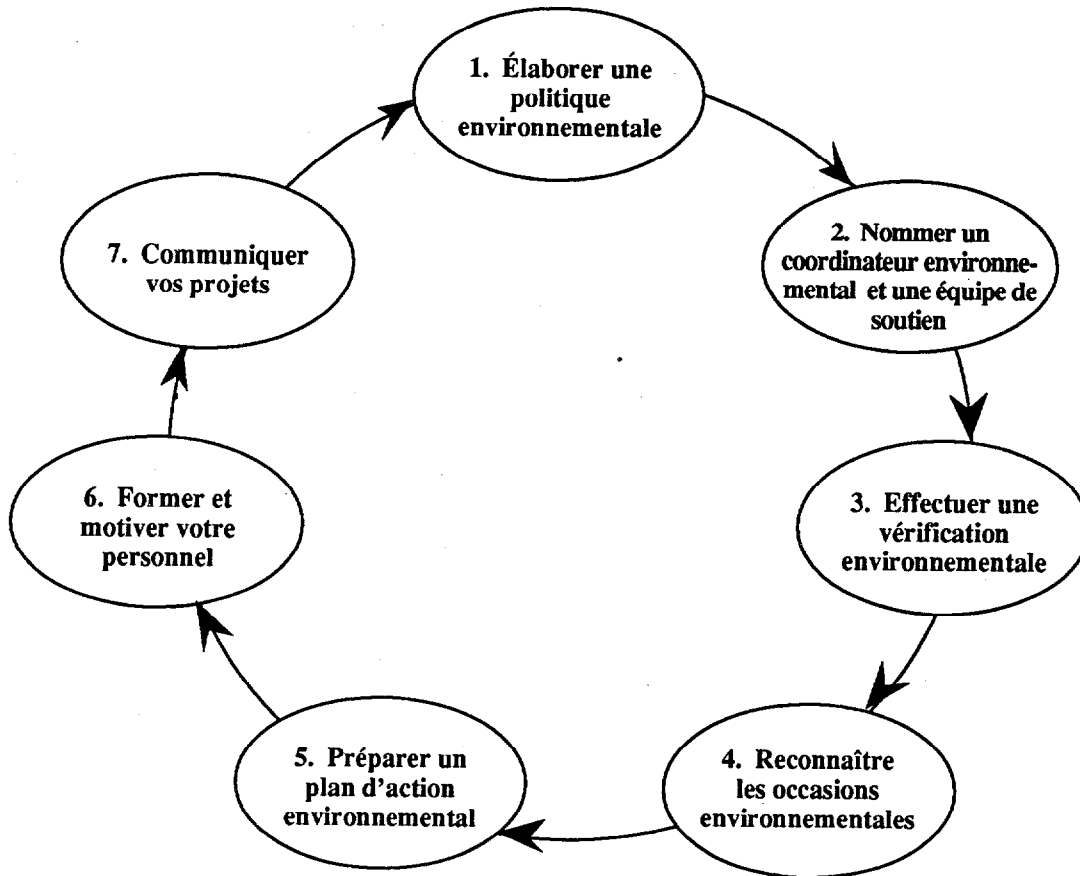
La première étape consiste à documenter votre «mission» environnementale sous forme d'un énoncé de principe bref et clairement libellé. Cet énoncé fait ressortir l'engagement de votre entreprise en matière d'environnement et donne aux tâches à venir une légitimité. La politique environnementale devra clairement énoncer votre position sur l'environnement, vos réalisations environnementales et des lignes directrices sur les responsabilités que peuvent assumer vos employés.

##### **2. Nommer un coordinateur environnemental et une équipe de soutien**

Pour veiller à ce que l'entreprise respecte sa politique environnementale, vous avez besoin de nommer un coordinateur environnemental de niveau supérieur. Vous devriez également constituer une équipe environnementale qui appuiera ce coordinateur. La meilleure équipe environnementale comprend des représentants de chaque grand service et de chaque emplacement géographique de l'entreprise.

##### **3. Effectuer une vérification environnementale**

La prochaine étape consiste à effectuer une revue de vos opérations afin de déterminer l'état de l'environnement dans votre entreprise. La vérification environnementale sert à assurer la conformité aux lois environnementales, à évaluer l'efficacité des systèmes de gestion de l'environnement, à donner un aperçu des moyens destinés à minimiser les déchets et à économiser l'énergie et enfin à reconnaître les risques possibles des bâtiments et des biens lors de transactions immobilières. En tant qu'outil de surveillance, la vérification devrait être documentée et répétée à intervalles périodiques.



#### **4. Reconnaître les occasions environnementales**

Outre l'examen de la performance environnementale interne de votre entreprise, il importe d'examiner les questions externes de marketing et de reconnaître les occasions possibles. Il peut être possible d'étendre votre gamme de produits ou de services ou de repositionner vos produits et services existants afin de satisfaire à un client qui se préoccupe de l'environnement.

#### **5. Préparer un plan d'action environnemental**

En se basant sur les résultats de la vérification environnementale, vous devez élaborer un plan d'action détaillé. Ce plan décrit les tâches particulières à accomplir ainsi que les coûts, les calendriers et les responsabilités qui y sont associés afin de mener à bien l'activité. Il est important que les tâches soient attribuées aux employés qui ont l'autorité, la motivation et les ressources nécessaires pour terminer le travail avec succès.

#### **6. Former et motiver votre personnel**

Vous devez informer vos employés de la politique environnementale et du plan d'action et les faire participer activement à leur élaboration et mise à jour. Bien que la haute direction fournisse l'orientation générale des initiatives écologiques, il incombe en grande partie à votre

personnel de se charger de leur mise en oeuvre. Si le personnel participe à l'élaboration du plan, il est beaucoup plus probable qu'il le mettra à exécution. Dès que le plan est en place, il faut former les employés et leur donner les outils pour apporter des améliorations environnementales dans leur secteur respectif.

## **7. Communiquer vos projets**

Il est important de communiquer à l'extérieur vos projets écologiques, à la fois à vos clients et au public en général. Tant et aussi longtemps que vous serez modeste dans vos efforts et précis dans vos prétentions, vos communications amélioreront votre rendement, votre image publique et la fidélité de votre clientèle.

## **B. Le succès en matière d'environnement est un processus continu**

Parce que les questions environnementales changent rapidement, il ne suffit pas simplement de terminer les sept étapes décrites ci-avant. Comme l'illustre le diagramme, vous devez continuellement reprendre le cycle. Ce n'est que de cette façon que vous pourrez régulièrement incorporer à votre structure de prise de décision votre responsabilité à l'égard de l'environnement.

Ces sept étapes constituent le cadre sous-jacent qui permet à une entreprise, peu importe son secteur d'activité, d'améliorer sa performance environnementale et d'en récolter les avantages. Aussi, nous avons structuré ce cahier de manière que chacun des chapitres qui restent corresponde à une étape distincte du travail.

## **C. Les avantages d'une stratégie écologique dans l'entreprise**

La mise au point d'une stratégie écologique pour votre organisme procurera de nombreux avantages directs et indirects. De façon particulière, elle peut:

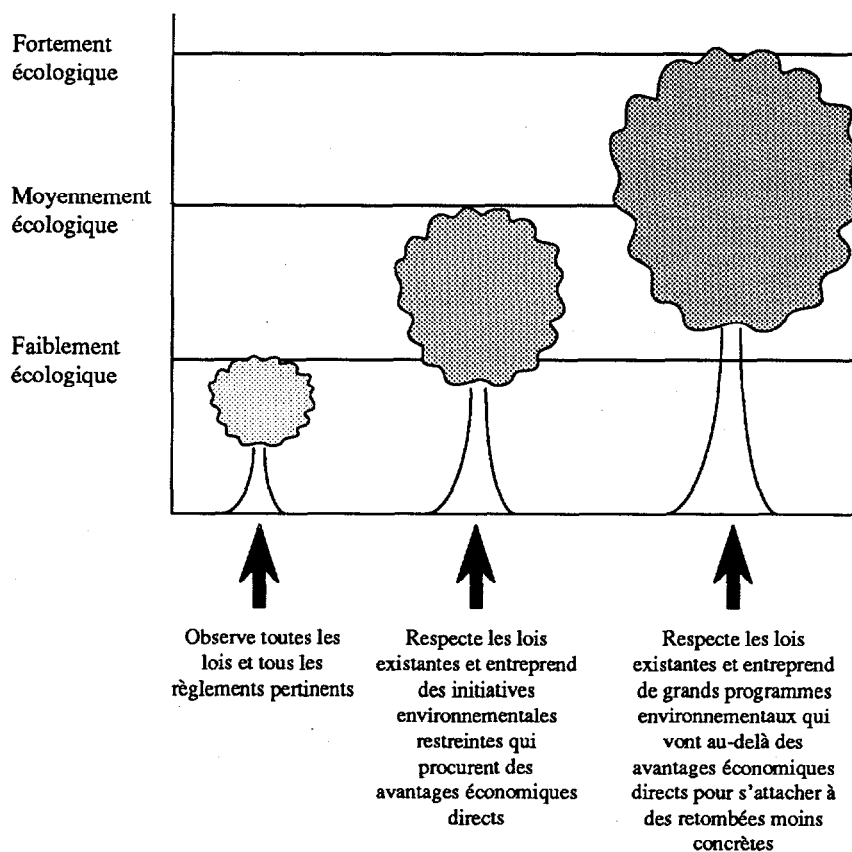
- Améliorer votre image.
- Accroître la fidélité de la clientèle.
- Accroître la loyauté des employés et leur engagement envers votre entreprise.
- Accroître la productivité des employés.
- Diminuer le roulement du personnel.
- Augmenter les ventes de produits et services.
- Aider à reconnaître les débouchés commerciaux futurs.
- Accroître l'efficacité de vos procédés.
- Diminuer les frais d'exploitation.
- Diminuer le risque de responsabilité pour des dégâts à l'environnement.
- Réduire au minimum les répercussions de vos activités sur l'environnement.
- Attirer des employés hautement qualifiés et motivés.
- Satisfaire aux préoccupations environnementales des investisseurs et des prêteurs.

## D. Un engagement à l'égard de l'environnement accroît la compétitivité

Bien que presque toutes entreprises conviennent que le lancement de stratégies écologiques procure des avantages, elles ne s'entendent pas toutes sur le point auquel les coûts l'emportent sur les avantages. À la pièce II-2, nous présentons trois types d'engagement à l'égard de l'environnement.

### Pièce II-2

#### Étendue de l'engagement à l'égard de l'environnement: où se situe votre entreprise?



Il est de plus en plus avéré que les entreprises qui deviennent «fortement écologiques» récoltent les récompenses les plus importantes. Le milieu des affaires admet rapidement que bon nombre des entreprises les plus prospères sur le plan financier affichent également la meilleure performance environnementale. Les entreprises qui se situent dans les catégories «faiblement écologique» et «moyennement écologique» ne seront tout simplement pas prises au sérieux par une société qui est de plus en plus consciente de l'environnement.

S'il est vrai, comme le prédisent les experts écologiques, que nous avons seulement une génération pour devenir une planète viable, le milieu des affaires ne peut se complaire à n'apporter que de petites modifications. À long terme, ce sont uniquement les changements valables qui amélioreront vraiment la compétitivité de votre entreprise.

## Exercice II-1: Mon entreprise est-elle écologique?

Pour évaluer la performance environnementale actuelle de votre entreprise, remplissez le questionnaire qui suit. À chaque question, attribuez une note selon le système suivant:

- 0 - Aucune mesure prise
- 1 - Des plans ont été mis au point
- 2 - Les plans sont terminés mais aucune mesure n'a été prise
- 3 - Certaines tâches ont été accomplies
- 4 - Toutes les mesures ont été prises

Le questionnaire renferme 25 questions pour une note maximale de 100.

1. Avez-vous préparé un énoncé de principe en matière d'environnement? \_\_\_\_\_
2. Votre entreprise s'est-elle fermement engagée à protéger l'environnement? \_\_\_\_\_
3. Avez-vous intégré vos préoccupations environnementales à vos procédés de comptabilité et de gestion financière? \_\_\_\_\_
4. Avez-vous nommé un coordinateur pour s'occuper de vos projets environnementaux? \_\_\_\_\_
5. Possédez-vous un comité environnemental qui a pour tâche de surveiller vos progrès dans le domaine environnemental? \_\_\_\_\_
6. Avez-vous des procédures pour surveiller les répercussions écologiques de votre organisme? \_\_\_\_\_
7. Cherchez-vous des moyens de réduire ou d'éliminer les risques pour l'environnement? \_\_\_\_\_
8. Favorisez-vous des mesures préventives plutôt que des solutions de «bout de tuyau» à l'égard des problèmes écologiques? \_\_\_\_\_
9. La haute direction est-elle tenue informée des résultats de tout programme de surveillance de l'environnement? \_\_\_\_\_
10. Avez-vous examiné vos produits et services pour voir s'ils pouvaient être moins nocifs pour l'environnement? \_\_\_\_\_
11. Avez-vous mis au point des produits ou services ayant une orientation environnementale? \_\_\_\_\_
12. Tenez-vous soigneusement compte des questions environnementales lorsque vous analysez certains achats? \_\_\_\_\_
13. Surveillez-vous vos fournisseurs, vendeurs et entrepreneurs pour assurer que leurs activités respectent l'environnement? \_\_\_\_\_
14. Avez-vous élaboré des buts, objectifs et stratégies pour améliorer votre performance environnementale? \_\_\_\_\_
15. Possédez-vous des procédures détaillées pour réagir à une crise écologique, le cas échéant? \_\_\_\_\_
16. Dispensez-vous une formation au personnel sur les questions environnementales? \_\_\_\_\_

17. Récompensez-vous vos employés qui cernent certains problèmes environnementaux et qui apportent des améliorations afin d'y remédier? \_\_\_\_\_
18. Entretenez-vous des relations de travail étroites avec les membres de la collectivité comme les organismes gouvernementaux, les associations industrielles et les groupes écologiques sur des questions environnementales? \_\_\_\_\_
19. Avez-vous un programme pour communiquer vos réalisations environnementales à vos employés, à votre clientèle et au public? \_\_\_\_\_
20. Vous tenez-vous au fait des tendances et des lois en matière d'environnement? \_\_\_\_\_
21. Lorsque vous prenez des décisions en matière de production et d'investissement, tenez-vous compte de la possibilité que des lois plus rigoureuses soient adoptées dans l'avenir? \_\_\_\_\_
22. Prenez-vous une approche à long terme lorsque vous examinez les avantages que «rapportent» vos projets environnementaux? \_\_\_\_\_
23. Obtenez-vous régulièrement les réactions de vos clients et du public au sujet des vos projets environnementaux? \_\_\_\_\_
24. Respectez-vous, voire dépassez-vous, toutes les exigences des lois et règlements existants en matière d'environnement? \_\_\_\_\_
25. Considérez-vous la performance environnementale comme un moyen d'améliorer la situation concurrentielle globale de votre entreprise? \_\_\_\_\_

NOTE TOTALE \_\_\_\_\_

Quel est votre résultat? Évaluez votre note par rapport aux repères suivants :

<u>Note</u>	<u>Évaluation</u>	<u>Observation</u>
80-100	Excellent	Veillez passer au Temple de la renommée de l'environnement
65-79	Bien	Vous faites des progrès. Continuez.
50-64	Satisfaisant	Vous admettez que l'environnement est une préoccupation importante mais vous avez encore beaucoup de travail à faire.
0-49	Pauvre	Vous êtes un «dinosaur» à l'égard de l'environnement. Vous devrez prendre bientôt des mesures si vous voulez éviter l'extinction.



---

### III

## Élaboration d'une politique environnementale

---

*«Les entreprises qui croient qu'elles peuvent se traîner les pieds indéfiniment en matière d'environnement devraient y penser à deux fois: la société ne le tolérera pas... D'autres entreprises qui démontrent une sensibilité authentique et un engagement à l'égard de l'environnement seront là pour s'occuper de vos clients lorsque vous aurez disparu.»*

E.S. Woolard  
Président du Conseil d'administration de Dupont

### A. Qu'est-ce qu'une politique environnementale?

Une politique environnementale est un document succinct et bien formulé qui décrit l'idéologie de base et l'engagement de votre entreprise en matière d'environnement. Cette politique peut tenir sur une seule page mais elle devrait clairement préciser la position de votre entreprise à l'égard de l'environnement et définir vos principaux objectifs écologiques. Elle devrait clairement indiquer les activités futures que vous projetez et mentionner tout spécialement les grandes questions environnementales qui touchent votre entreprise ou votre secteur d'activité. La politique peut également comprendre vos réalisations antérieures en matière d'environnement et offrir des lignes directrices à vos employés. Même les entreprises de très petite taille ont intérêt à élaborer un énoncé de principe bref mais explicite.

### B. La définition de vos objectifs : un facteur clé

La première étape vers l'élaboration d'une politique environnementale consiste à définir vos objectifs. Dans une certaine mesure, ces objectifs seront déterminés par votre type d'entreprise. Parmi les objectifs possibles à la préparation d'une politique environnementale, mentionnons :

- Améliorer votre image publique.
- Fournir à vos employés des principes directeurs touchant leurs activités.
- Fixer des normes environnementales à vos fournisseurs et entrepreneurs.
- Lancer dans l'entreprise un processus de stratégie écologique reposant sur des analyses et des études solides.

### C. La reconnaissance des grandes questions environnementales qui touchent votre entreprise

Avant de jeter sur papier votre politique environnementale, il importe de dégager les grandes questions environnementales qui sont particulières à votre entreprise. Cela fait, il vous faut ensuite déterminer la position de votre entreprise par rapport à chacune. Pour faire l'unanimité sur les questions ainsi dégagées, il est nécessaire d'établir une communication entre tous les niveaux d'employés.

La pièce III-1 présente un modèle de questions environnementales ainsi que la position que pourrait adopter une entreprise à l'égard de chacune.

### Pièce III-1

#### Spécimen de questions environnementales et position de l'entreprise

Question environnementale	Position de principe
Air	Travailler à dépasser toutes les normes en matière d'émissions dans l'atmosphère.
Eau	Travailler à éliminer les effluents des eaux d'égout.
Déchets	Travailler à diminuer de 50% le volume de déchets solides d'ici à l'an 2000.
Énergie	Mettre en oeuvre un programme complet d'économie d'énergie.
Richesses naturelles	Travailler à diminuer notre consommation de richesses naturelles renouvelables et surtout non renouvelables.

Autres questions environnementales pouvant concerner votre entreprise :

- **Réchauffement de la planète** — L'augmentation de la température de la planète par suite de l'échappement de certains gaz comme le dioxyde de carbone et le méthane.
- **Épuisement de la couche d'ozone** — Épuisement de la couche protectrice de l'atmosphère terrestre par suite de l'émission de matières propulsives et réfrigérantes comme les hydrocarbures chlorofluorés.
- **Pluies acides** — Dépôt de substances acides sur la terre et dans les systèmes aquatiques par suite de l'émission de soufre et d'oxydes d'azote provenant de la combustion des combustibles fossiles.

### Exercice III-1 : Liste des grandes questions et de la position possible de l'entreprise

Après avoir examiné la liste modèle de questions environnementales présentée ci-avant, énumérez les principaux problèmes qui touchent votre entreprise, à la pièce III-2 ci-dessous. Vous pourrez également vouloir indiquer la position possible de votre entreprise à l'égard de chaque problème.

**Pièce III-2**

**Spécimen des questions environnementales et position possible de l'entreprise**

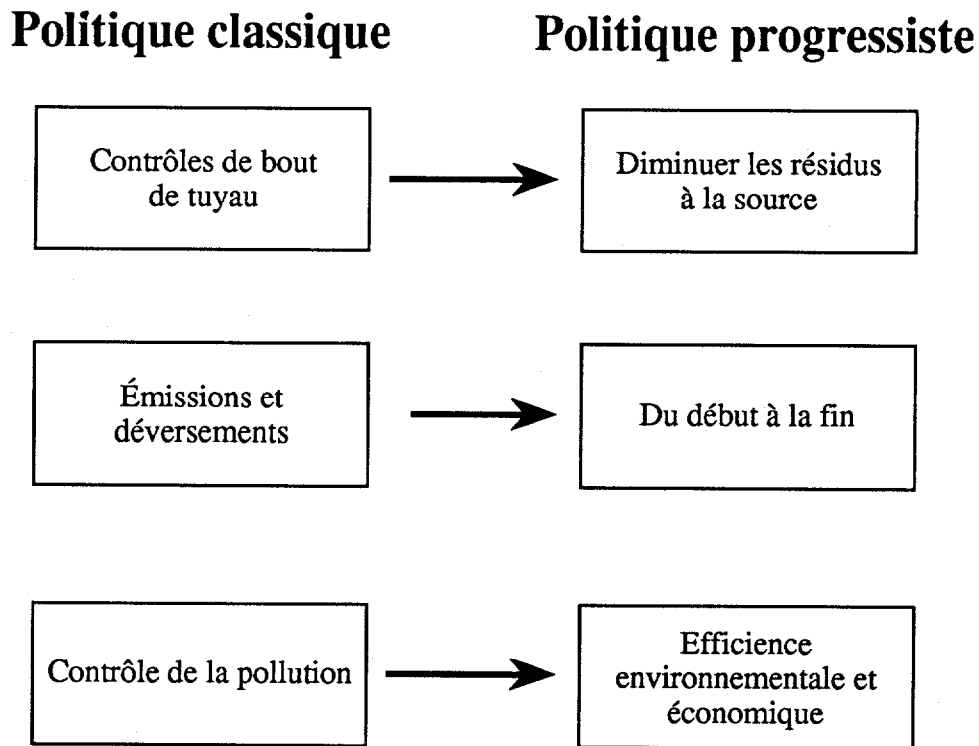
Question environnementale	Position de principe

**D. Revue d'exemples de politiques environnementales**

Pour faciliter un processus et pour déterminer la place des concurrents potentiels, il vaut la peine de recueillir et d'examiner des modèles de politiques environnementales élaborées par d'autres entreprises. Recueillez-en un certain nombre de secteurs d'activité différents afin d'obtenir une vue équilibrée des solutions de rechange. Bien qu'un secteur d'activité puisse adopter une approche classique à l'endroit d'une question donnée (p. ex., la participation du public à la prise de décision), d'autres secteurs pourront afficher une approche plus progressiste et plus proactive à cet égard. Le contraste entre l'approche classique et progressiste est illustré à la pièce III-3 ci-après.

### Pièce III-3

## Politiques classiques ou progressistes de gestion de l'environnement



Communiquez avec votre association industrielle pour obtenir un échantillon de politiques environnementales. On trouvera ci-dessous des exemples d'objectif mentionnés dans diverses politiques environnementales :

- Être perçue comme l'entreprise la plus active et la plus sensibilisée à l'environnement dans notre secteur d'activité ou sur notre marché.
- Exploiter toutes les installations de manière à dépasser les exigences réglementaires, dans la mesure du possible.
- Maintenir les plus hautes normes pour préserver continuellement la santé et la sécurité de nos employés, de nos clients, des collectivités où nous opérons et enfin de l'environnement.
- Intégrer les préoccupations environnementales à toutes les activités de planification de l'entreprise.
- Prôner les mesures qui préviennent les dégâts à l'environnement plutôt que de procéder à un nettoyage de la pollution qui s'est déjà produite (voir la pièce III-3).
- Réduire au minimum les répercussions des opérations sur l'environnement.
- Accroître le niveau des communications internes, de l'éducation ou de la consultation.
- Travailler avec l'administration publique à mettre au point de nouveaux règlements et de nouvelles lois pour l'industrie.
- Appuyer la recherche et le développement en environnement.

- S'attacher aux considérations environnementales dans les décisions d'investissement.
- S'attendre à ce que nos fournisseurs, vendeurs et entrepreneurs respectent des normes semblables aux nôtres.
- Assumer la responsabilité de nos produits et afficher une perspective globale (du début à la fin).

La politique environnementale de la British Columbia Telephone Company est un excellent exemple. Cette politique est reprise ci-après à la pièce III-4.

#### **Pièce III-4**

#### **Politique environnementale de la British Columbia Telephone Company (BC Tel)**

Admettant que l'environnement appartient aux générations futures, nous nous engageons à:

- Faire preuve de leadership dans la résolution de nos questions environnementales.
- Intégrer à nos plans et à nos opérations la protection et l'amélioration de l'environnement.
- Respecter ou dépasser les normes environnementales aux niveaux fédéral, provincial et municipal.
- Aborder les questions environnementales au moment des achats au lieu du moment de l'élimination des biens, en faisant appel à notre politique environnementale d'approvisionnement.
- Inciter les employés à faire preuve d'esprit d'initiative et à prendre les mesures qui s'imposent face à nos problèmes environnementaux.
- Travailler ensemble avec nos employés, nos clients et l'administration publique à la réduction des questions environnementales touchant notre entreprise.
- Partager nos réalisations avec nos employés, le public et le milieu des affaires afin d'accroître la sensibilisation à l'environnement et de faire connaître nos solutions écologiques.

## Exercice III-2: Élaboration de vos objectifs principaux

À l'aide des exemples ci-avant et de votre propre expérience dans l'entreprise, dressez une liste des principaux objectifs de votre politique environnementale. Souvenez-vous de tenir compte des grandes questions qui touchent votre entreprise.

**Objectifs:**

---

---

---

---

---

---

---

### E. Trucs pour préparer votre politique environnementale

Les énoncés de principe qui comprennent la justification de chaque objectif ainsi que des plans d'action sont les plus efficaces. Il peut être utile de se rappeler les trucs suivants au moment de rédiger votre politique environnementale:

- **Soyez proactif et non pas réactif:** une politique proactive aidera à atténuer les attaques du gouvernement, des groupes écologiques et des médias.
- **Soyez axé sur l'action et ayez des buts clairement définis:** une politique axée sur l'action va au-delà d'un simple énoncé de principe puisqu'elle améliore la crédibilité et la perception qu'a le public de votre entreprise.
- **Faites participer tous vos employés:** les employés qui participent à la rédaction d'une politique environnementale sont plus susceptibles de s'y engager.
- **Intégrez des énoncés clairs et concis de la position de votre entreprise à l'égard de l'environnement:** évitez les généralités et les pieuses déclarations d'intention qui favorisent l'ambiguïté et indiquent un manque d'engagement de votre entreprise.
- **Faites suivre la politique d'un plan d'action concret à l'intention de la haute direction et de tous les employés:** on constatera la plus grande répercussion de la politique environnementale s'il y a un plan d'action concret puisqu'on peut alors mesurer les progrès réalisés. Nous reprenons ce point plus en détail au chapitre VII.

---

## IV

### **Constitution de votre équipe environnementale**

---

*«Ne doutez jamais du pouvoir d'un petit groupe de gens engagés et réfléchis. De fait, c'est la seule chose qui ait pu changer le monde»*

Margaret Mead

#### **A. Nomination d'un coordinateur environnemental**

La première étape de la création d'une équipe environnementale consiste à nommer un coordinateur environnemental. Cette personne a pour rôle principal de veiller à lancer et à maintenir des initiatives environnementales d'une façon coordonnée et interdisciplinaire dans toute l'entreprise.

Selon la taille de votre organisme, vous pourrez vouloir attribuer le poste à un employé qui exerce d'autres fonctions ou alors embaucher un nouvel employé qui se consacrerait uniquement aux initiatives environnementales de l'entreprise.

Cette personne devrait être un cadre intermédiaire supérieur ayant suffisamment d'autorité et de ressources pour prendre des décisions rapides et efficaces. Les caractéristiques particulières et l'expérience nécessaire varieront selon les fonctions principales, comme on l'explique ci-après.

Bien qu'on puisse utiliser le titre de vice-président à l'environnement, directeur des affaires environnementales, directeur de l'environnement ou coordinateur environnemental, les fonctions sont habituellement les mêmes. Nous utiliserons dans ce cahier l'expression «coordinateur environnemental». Parmi les fonctions les plus courantes du coordinateur environnemental, mentionnons:

- Participer à des comités internes ou externes liés à l'environnement.
- Faire des présentations à des auditoires de l'extérieur sur les activités de l'entreprise.
- Participer à la formation du personnel en environnement.
- Superviser les vérifications environnementales.
- Préparer un plan d'action environnemental d'après les recommandations de l'équipe environnementale et les renseignements mis en valeur par la vérification environnementale.
- Coordonner les activités des experts-conseils.
- Revoir les politiques, pratiques et procédures.
- Travailler avec le personnel des opérations afin de rendre les produits ou services moins nocifs à l'environnement.
- Superviser les réalisations environnementales et présenter des rapports réguliers à ce sujet.

Comme on peut le voir, ces fonctions sont beaucoup plus vastes que celles d'un «agent de sécurité» dans l'environnement que certaines entreprises nomment pour garantir l'observation des lois et règlements existants.

## **B. Critères de sélection d'un coordinateur environnemental**

Les critères servant à choisir un coordinateur environnemental varient selon les fonctions principales du poste. Ces fonctions principales dépendent de la taille de l'entreprise et de l'objectif primordial de la politique environnementale et du plan d'action environnemental. On trouvera ci-après plusieurs exemples.

### **1. La publicité est une fonction primaire**

L'objectif principal de la politique environnementale d'une entreprise pourrait être de mettre sur le marché autant de produits et services écologiques que possible et de tenter d'établir un lien solide entre le thème écologique et le nom de l'entreprise. Cette décision pourrait appeler une interaction importante entre un coordinateur environnemental et les médias. Dans de tels cas, la personne retenue pour le poste devrait être placée au niveau de la gestion principale de l'entreprise, elle devrait avoir la parole courtoise et être crédible et enfin elle devrait faire preuve d'enthousiasme au sujet du caractère largement public de son rôle. Parmi ses autres qualités, mentionnons une expérience du marketing avec concentration sur les nouveaux produits et un engagement ferme et manifeste à l'égard de l'environnement. Dans une petite entreprise, le cadre supérieur pourrait vouloir assumer la fonction «publicité».

### **2. Les améliorations techniques sont l'objectif principal**

Dans certaines entreprises, le besoin de réduire les émissions ou de mettre en place d'autres mesures techniques à caractère environnemental pourrait constituer l'objectif principal de la politique environnementale et du plan d'action environnemental. Dans ce cas, le coordinateur environnemental devrait avoir une bonne compréhension des problèmes techniques qu'éprouve l'entreprise. Étant donné que les relations avec les parties externes à l'entreprise sont susceptibles d'être moins importantes que la gestion du processus interne de changement technologique, il pourrait être préférable de choisir un cadre intermédiaire ayant une forte spécialisation technique. Ce dernier devra quand même faire preuve d'un ferme engagement envers l'environnement ainsi que d'un esprit d'innovation. L'appui ferme de la haute direction constituera également un facteur clé à la mise en oeuvre fructueuse de toutes mesures prévues par le coordinateur environnemental.

### **3. La formation du personnel est une fonction clé**

Dans certaines entreprises, l'objectif principal de la politique environnementale pourrait être de fournir des lignes directrices à l'égard de la conduite responsable des employés et de mettre en oeuvre des programmes pour faciliter les mesures que pourraient prendre les employés. Dans ce cas, le coordinateur environnemental devrait avoir une solide expérience de la conception et de la mise en oeuvre des programmes ainsi que des connaissances de la formation. La créativité, une personnalité amicale et l'aptitude à travailler au sein d'une équipe seront d'importantes caractéristiques du candidat retenu. Les petites entreprises peuvent ne pas compter d'employés possédant les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer toutes les composantes du programme environnemental. Le cas échéant, le coordinateur environnemental devrait avoir la capacité et l'autorité d'obtenir de l'aide d'organismes régionaux, tels que les chambres de commerce, les associations commerciales verticales, les établissements d'enseignement, les programmes d'aide fédéraux et provinciaux et les cabinets d'experts-conseils.



## **Exercice IV-1 : Identification des candidats au poste de coordinateur environnemental**

En ayant à l'esprit les objectifs clés de la politique environnementale de votre entreprise, examinez le rôle principal probable d'un coordinateur environnemental dans votre entreprise. Utilisez l'espace ci-après pour donner un aperçu des caractéristiques clés d'un candidat retenu.

**Rôle principal d'un coordinateur environnemental:**

---

**Caractéristiques clés:**

---

---

---

---

---

---

---

### **C. Sélection des autres membres de l'équipe**

Dans une entreprise de grande ou de moyenne taille, le coordinateur aura besoin de l'appui d'une équipe d'action. Il faudrait choisir les membres de l'équipe à partir d'un vaste échantillon des services fonctionnels de votre entreprise, étant donné que chaque service a un rôle à jouer dans la résolution des problèmes environnementaux. La pièce IV-1 présente la composition typique d'une équipe environnementale.

Les petites entreprises ne comportent habituellement pas autant de services distincts, mais ces fonctions sont néanmoins remplies d'une façon ou d'une autre. L'équipe environnementale, qu'elle compte une seule personne ou une dizaine, devra tenir compte de chacune des fonctions dans l'exécution de son mandat.

**Pièce IV-1**  
**Membres d'une équipe environnementale**

<u>Service</u>	<u>Raison de l'inclusion</u>
Service du personnel	L'environnement touche tous les employés. Il faut donc les tenir informés et les inciter à participer.
Service du marketing et des communications	Votre entreprise peut améliorer son image et son profil en communiquant ses activités environnementales.
Service de la planification d'entreprise	Les initiatives environnementales doivent s'intégrer à la prise de décision de l'entreprise.
Service de la production	Le personnel opérationnel a de grandes occasions de réduire les effets sur l'environnement et d'améliorer ses produits et services afin de les adapter davantage à l'environnement.
Service des finances et de la comptabilité	Il faut attribuer suffisamment de ressources financières à la mise en oeuvre des modifications environnementales.
Service de l'entretien	Le personnel de l'entretien exerce un contrôle important sur la réduction des déchets et les économies d'énergie ou d'eau.
Service des achats	Il y a de nombreuses occasions de diminuer les achats totaux et d'opter pour d'autres produits qui sont plus sûrs pour l'environnement.

Bien que la composition de l'équipe qui soit présentée à la pièce en question soit facultative, il est mieux d'avoir une équipe moins «parfaite» d'individus engagés (p. ex., deux membres d'un service et aucun d'un autre) que d'imposer une composition optimale de participants moins zélés. Toutefois, veillez à avoir au moins un membre de chaque service qui est directement touché par une question environnementale.

L'équipe environnementale a pour but de conseiller la haute direction sur les questions environnementales et d'appuyer le coordinateur environnemental. Plus particulièrement, l'équipe a pour fonctions de :

- Planifier et coordonner la vérification environnementale.
- Élaborer le plan d'action environnemental.

Si l'équipe environnementale ne consiste que du coordinateur environnemental, ce dernier devra avoir recours à des sources externes d'aide, telles que celles indiquées précédemment. Votre chambre de commerce locale devrait être en mesure de vous aider à trouver l'organisme voulu.

## **Exercice IV-2: Composition de l'équipe environnementale**

Il est souvent bon de remplir une analyse matricielle lorsqu'on désire identifier les services de l'entreprise qui seront directement touchés par une question environnementale. Vous devriez essayer de choisir au moins un membre de chaque service touché.

Si votre entreprise comporte plusieurs services ou si vous envisagez la constitution d'une équipe, remplissez la matrice présentée à la pièce IV-2 en indiquant dans la colonne de gauche les questions environnementales auxquelles votre entreprise attache de l'importance (ces questions ont été signalées à l'exercice I, chapitre III). Cochez ensuite dans les colonnes de droite les services ou les activités que vous estimez être directement visés par chaque question.

Lorsque vient le moment de recruter les membres de l'équipe à partir des services en question, souvenez-vous qu'il est habituellement préférable de solliciter des bénévoles que de procéder à des nominations.

## **D. Soutien de l'entreprise**

Pour garantir le succès de l'équipe environnementale, il importe que les niveaux supérieurs de votre entreprise lui accordent un soutien très élevé. De cette façon, les employés s'attendent à ce que le comité ou le coordinateur environnemental ait l'autorité et l'appui nécessaires pour produire des résultats importants et concrets. Voici quelques façons dont la haute direction peut témoigner son appui:

- Fournir à tous les employés des renseignements détaillés sur l'objet et les objectifs de l'équipe environnementale.
- Fournir un soutien permanent et actif au coordinateur environnemental.
- Attribuer suffisamment de ressources afin de permettre à l'équipe de mettre en oeuvre un programme suffisant d'action environnementale et de communiquer ses réalisations à l'interne et à l'externe.

**Pièce IV-2**  
**Matrice environnementale de l'entreprise**

Activité commerciale/ Question environnementale	Ressources humaines	Marketing	Finances	Production	Gestion stratégique	Systèmes d'information

- Accordez une priorité élevée à la résolution rapide des conflits entre les objectifs de chaque service et ceux qui ont trait à l'environnement.
- Soulignez les réalisations de l'équipe environnementale chaque fois qu'il est possible de le faire.

Cependant, il faut éviter de mettre plus d'accent sur les réalisations de l'équipe environnementale que celles des autres membres du personnel. Les initiatives environnementales nécessitent la participation de tout le monde et il faut reconnaître aussi largement que possible la participation de tous les employés dans l'entreprise.

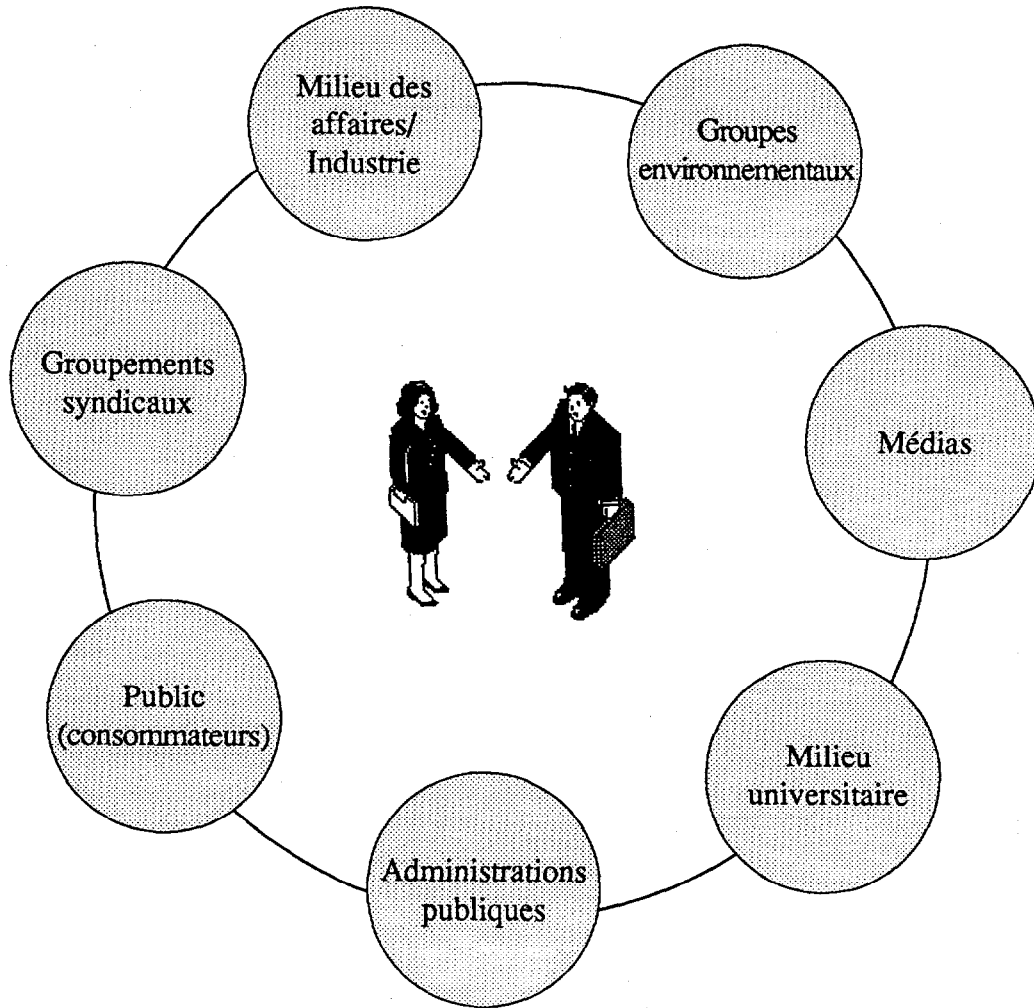
**E. Collaboration avec les «membres d'équipe» de l'extérieur**

Pour accomplir ses fonctions, l'équipe environnementale doit travailler avec une diversité de groupes sociaux (voir la pièce IV-3). Ceux-ci comprennent les administrations publiques, les groupes environnementaux, le milieu universitaire, les médias, les groupements syndicaux et le public (consommateurs). Dans le passé, on considérait souvent de tels groupes comme des adversaires. Cependant, on convient maintenant que chacun a un intérêt primordial dans l'environnement et que ce n'est que par une collaboration avec eux que nous pouvons résoudre nos problèmes environnementaux.

En percevant ces groupes comme des «membres d'équipe» externes ayant les mêmes buts environnementaux ultimes, l'équipe environnementale peut accroître largement son efficacité.

**Pièce IV-3**

**Collaboration à la gestion de l'environnement entre les groupes de la société**



---

# V

---

## La vérification environnementale

---

*«Une société viable est celle qui satisfait à ses propres besoins sans mettre en danger les perspectives des générations futures. Inhérente à cette définition est la responsabilité de chaque génération de veiller à ce que la suivante hérite d'un fondement naturel et économique non diminué.»*

Lester Brown  
Worldwatch Institute

### A. Qu'est-ce qu'une vérification environnementale?

Une vérification environnementale est un examen objectif et périodique de vos opérations, qui a pour but de mesurer le rendement de l'entreprise en matière d'environnement par rapport aux lois extérieures sur l'environnement et à vos propres politiques et normes internes en cette matière. Cette procédure devrait être le plus simple possible et facile à exécuter. Avant d'entreprendre une vérification, il est nécessaire de faire ce qui suit :

- Dégager les procédés mis en oeuvre dans votre entreprise.
- Établir un ensemble clair d'objectifs et de plans.
- Déterminer le mandat de la vérification, notamment son envergure et sa structure.
- Élaborer les procédures nécessaires à la mise en oeuvre de la vérification.

La vérification peut aider votre entreprise à:

- Déterminer si les objectifs environnementaux sont accomplis et, dans le cas contraire, la raison.
- Réduire le risque de poursuites.
- Accroître la sensibilisation des employés aux politiques et aux responsabilités environnementales.
- Évaluer le degré de conformité aux règlements.
- Isoler les mesures qui améliorent votre performance environnementale tout en diminuant les coûts.
- Mettre au point une base de données qui servira dans les cas d'urgence.
- Accroître la sensibilisation de la direction et améliorer son aptitude à la prise de décision.
- Reconnaître et récompenser une bonne performance environnementale.
- Améliorer les relations avec les organismes de réglementation et la collectivité.
- Évaluer les engagements et les risques.

- Satisfaire aux exigences des établissements de crédit.
- Satisfaire aux investisseurs «moralistes» ou sensibilisés aux risques.

Dans certains secteurs, comme celui de l'activité immobilière industrielle, une vérification environnementale peut constituer un outil essentiel de la gestion des risques.

## B. La vérification environnementale et la vérification financière

On croit généralement que la vérification environnementale est semblable à la vérification financière imposée par la loi. De fait, la vérification environnementale diffère énormément de la vérification financière. La pièce V-1 explique ces différences.

### Pièce V-1

#### Comparaison des vérifications environnementale et financière

Vérification financière	Vérification environnementale
Exigée par la loi	Volontaire
Annuelle	Aucune date fixe
Attestation d'un état	Fournit des conseils et des recommandations
Effectuée par un organisme externe et publiée	Outil interne de gestion
Éventail de normes, règlements et lois	Très peu de règles et de normes à l'heure actuelle
La loi exige un travail minimum avant qu'une attestation puisse être fournie	Le travail exigé est une affaire individuelle

Il y a à l'heure actuelle des pressions qui s'exercent pour que la vérification environnementale suive de plus près le modèle de la vérification financière. Il est probable que ces pressions créeront deux procédés distincts de vérification environnementale selon les besoins des directeurs d'entreprise et des parties externes, parallèlement au système de vérifications financières internes et externes. À l'instar des vérifications financières, on peut croire que l'examen du rendement et l'attestation seront confiés à des organismes distincts.

## C. Détermination des paramètres de la vérification

Il importe d'adapter votre vérification environnementale aux besoins individuels de votre entreprise, en reliant fortement les paramètres aux objectifs que vous avez établis. Il est donc important de dégager vos besoins précis avant de choisir le genre de vérification à effectuer. Par exemple:

- Les organismes de réglementation exigent un certain niveau de détail dans les vérifications de conformité tandis que le conseil d'administration d'une entreprise ou alors votre propre politique environnementale pourra faire appel à des vérifications de gestion plus détaillées plutôt qu'à une

analyse de tous les aspects de l'organisation. La pièce V-2 présente les principaux types de vérification environnementale. Il faut comprendre que ces vérifications ne s'excluent pas mutuellement puisqu'il est possible d'effectuer plusieurs vérifications dans une même année.

- L'achat d'un immeuble peut exiger une recherche du titre de propriété au cours des cinquante dernières années afin de déterminer l'utilisation antérieure de la propriété lorsqu'on soupçonne un cas de pollution.
- Une vérification de minimisation des déchets peut exiger une recherche à l'égard des nouvelles tendances ou technologies au Japon ou en Europe qui peuvent s'adapter à votre installation. Cette vérification peut se faire de manière approfondie la première fois après quoi on s'attendra que les personnes responsables de certains secteurs se tiennent au fait des technologies de pointe et des produits nouveaux et qu'elles réagissent en conséquence.

Lorsqu'on détermine les paramètres de la vérification, il est nécessaire de tenir compte des éléments suivants:

- Le degré d'analyse (conformité, direction, globalité).
- L'emplacement géographique (le nombre de bureaux et d'usines).
- La structure organisationnelle (le nombre de services au sein de l'organisme).
- Le calendrier (la fréquence des vérifications).
- Les questions environnementales à aborder (air, eau, énergie, déchets, sol).

## **Pièce V-2**

### **Types de vérification environnementale**

---

#### **1. Vérification de conformité**

Cette vérification a pour but d'assurer l'observation de toutes les lois, normes et lignes directrices pertinentes en matière d'environnement. Il peut s'agir des éléments suivants :

- Les exigences en matière de permis et de rapports.
- Les restrictions relatives aux déversements dans l'atmosphère et dans l'eau et les pratiques d'élimination des déchets.
- Les limitations imposées par règlement aux activités.
- Les exigences de surveillance.
- L'autodéclaration des infractions.

La vérification de conformité a un but très précis puisqu'elle sert habituellement à déterminer si une entreprise répond ou non aux normes réglementaires. On peut étendre cette vérification à la conformité interne et externe aux politiques et procédures prescrites. On peut l'effectuer sur la base de l'emplacement, d'un groupe ou d'une entreprise.

#### **2. Vérification de gestion**

Cette vérification vise à évaluer l'efficacité des systèmes de gestion interne, des politiques de l'entreprise et des risques liés à la gestion des matières. Par exemple, bien que l'élimination de certains déchets toxiques



## **Pièce V-2 (suite)**

---

ne fasse l'objet d'aucun règlement, il est possible que des conséquences écologiques importantes surviennent si on n'exerce pas un contrôle serré sur la manipulation des déchets.

Parmi les types de paramètres pouvant être évalués, mentionnons:

- L'état général de l'équipement, de l'usine, des matières et des aires d'entreposage.
- La fiabilité et le rendement manifestes des procédés.
- La qualité des opérations et les procédures d'exploitation.
- L'état des rapports sur les émissions, les déversements, les effluents et les déchets.
- Les renseignements détaillés sur l'élimination à l'extérieur du site.
- L'examen des violations ou des conflits avec les autorités ou la localité.

La vérification de gestion a pour but d'assurer que votre entreprise se conforme aux lois et règlements existants ainsi que de faciliter l'élaboration de politiques proactives destinées à atténuer les dangers pour l'environnement. La vérification peut passer d'une simple vérification de conformité à une vérification de gestion plus approfondie dans l'entreprise.

### **3. Vérification des achats**

Cette vérification a pour but d'examiner vos pratiques d'achat et d'isoler les autres produits et équipements qui peuvent avoir moins de répercussions sur l'environnement. On peut effectuer cette vérification de façon autonome ou en l'intégrant à une vérification de minimisation des déchets ou à une vérification de gestion. Habituellement, c'est le personnel du service des achats qui procède à cette vérification. Il détermine si un article est essentiel, les options existantes pouvant servir à diminuer la consommation, les nouveaux produits de substitution sur le marché et enfin les coûts respectifs et les conséquences écologiques.

Il importe de mettre au point une approche «du début à la fin» ou globale lorsqu'on examine des produits de rechange afin d'assurer qu'ils sont largement meilleurs pour l'environnement. Cela nécessite donc un examen des conséquences écologiques des produits à partir de l'étape d'extraction en passant par le traitement, la fabrication, l'expédition, l'utilisation et l'élimination.

### **4. Vérification immobilière**

Cette vérification sert à reconnaître les dangers pour l'environnement lorsqu'une propriété a servi d'entrepôt à des matières toxiques. Cette information est essentielle pour déterminer la valeur réelle du bien immobilier et, au besoin, pour entreprendre un nettoyage. Le coût de la vérification immobilière est souvent inférieur aux frais juridiques qui pourraient être imposés par un tribunal qui aurait à décider de la responsabilité du nettoyage ou du coût du nettoyage lui-même.

Ce genre de vérification devient de plus en plus une exigence obligatoire dans de nombreuses opérations immobilières où l'on soupçonne la présence de contaminants.

### **5. Vérification de minimisation des déchets**

Cette vérification a pour but de réduire le volume de déchet produits et éliminés par vos activités. Elle comprend une analyse quantitative et qualitative détaillée des pratiques d'achat, des procédés et du flot des déchets. On dégage ensuite les occasions de réduire, de réutiliser et de recycler, dans cet ordre (voir l'annexe B), les matériaux et les fournitures achetés de même que les produits secondaires fabriqués.

## 6. Vérification d'économie d'eau

Cette vérification a pour but de reconnaître toutes les sources d'utilisation d'eau et d'examiner les moyens de diminuer la consommation totale par la réduction, la réutilisation et le recyclage.

## 7. Vérification d'économie d'énergie

Cette vérification permet de dépister la consommation d'énergie dans votre entreprise. Il y a lieu de reconnaître, de quantifier et de minimiser, dans la mesure du possible, la consommation d'électricité, de gaz, de mazout et d'autres types d'énergie.

## 8. Vérification des fournisseurs

Cette vérification vise à évaluer la performance d'associés commerciaux existants et potentiels à l'égard de l'environnement. On l'utilise le plus souvent dans le secteur du détail. They are used most often in the retail sector.

---

## Exercice V-1: Sélection d'une vérification convenant à votre entreprise

La pièce V-3 ci-après indique les diverses vérifications décrites à la pièce V-2. Après avoir brièvement examiné la pièce V-2, cochez la ou les vérifications auxquelles pourrait recourir votre entreprise. S'il s'agit de votre première vérification environnementale, il serait peut-être bon de choisir un protocole relativement simple. Il vaut mieux se fixer un but réalisable et l'atteindre plutôt que d'être trop ambitieux et risquer de décourager votre équipe environnementale. Vous pouvez toujours étendre vos efforts et procéder à une vérification plus complète ou alors vous attaquer à plus d'un type de vérification dans les années à venir.

### Pièce V-3

#### Sélection d'une ou de plusieurs vérifications pour votre entreprise

Type de vérification	Effectuée cette année	Ne convient pas à l'entreprise	À terminer plus tard
1. Conformité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Immobilière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Minimisation des déchets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Économie d'eau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Économie d'énergie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fournisseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **D. Mise au point du protocole de vérification**

Dès que vous avez choisi le type de vérification que vous voulez effectuer, vous êtes prêt à mettre au point le protocole ou les procédures de vérification. Le protocole de vérification désigne essentiellement la méthode qui servira à la vérification. Ce protocole:

- Orientera les vérificateurs. (Il peut s'agir de vos propres employés ou alors d'experts-conseils de l'extérieur.)
- S'attachera à examiner les points importants.
- Veillera à ce que l'examen respecte les objectifs établis au début du programme de vérification.

Un protocole de vérification clairement énoncé fournit à l'équipe de vérification un ensemble cohérent d'instructions sur les étapes à franchir, les secteurs à examiner et les points à aborder. Le type et la complexité du protocole nécessaire dépendent des éléments suivants:

- Le type de secteur d'activité qui fait l'objet de la vérification.
- L'intégralité de la vérification.
- La compétence du vérificateur.
- Les raisons de la vérification.
- Les contraintes temporelles et budgétaires.

Il conviendrait de suivre les étapes suivantes au moment d'élaborer votre protocole de vérification.

### **1. Établissez un premier contact**

S'il faut procéder à une vérification externe, l'équipe de vérification devrait communiquer à l'avance avec le ou les services faisant l'objet de la vérification afin:

- D'obtenir leur collaboration.
- De déterminer la personne qui doit être le principal contact au sein du service.
- De préciser le genre et la quantité des renseignements à recueillir.
- De déterminer l'intervalle entre les premiers contacts et les visites sur place.
- De désigner la personne chargée d'informer le personnel au sujet de la vérification, p. ex., la haute direction au sein de l'entreprise, l'équipe de vérification ou quelqu'un d'autre.

Si vous procédez à une vérification interne, le premier contact et les étapes subséquentes peuvent avoir lieu de façon moins formelle. Plus l'entreprise est petite, moins cette étape et les mesures subséquentes auront un caractère formel.

### **2. Dégagez les questions clés à résoudre**

Il convient d'informer les membres de l'équipe de vérification de la façon dont les problèmes au sein de l'entreprise ont été réglés dans le passé et de leur indiquer la façon d'aborder les problèmes à venir. Par exemple, si la vérification découvre que la non-conformité aux règlements en matière d'émission de matières toxiques est attribuable à une erreur humaine, l'équipe de vérification doit apporter son soutien, afficher une attitude positive et enfin obtenir des directives sur la façon de signaler la situation.

### 3. Élaborez des méthodes pour recueillir, documenter et analyser les données

Il convient d'établir des méthodes de collecte des données et des procédures de traitement. Les méthodes comprennent les interviews personnelles, les sondages, la documentation de l'information existante et les inspections. Le choix des méthodes et l'analyse dépendront du type et de la taille de votre entreprise et des objectifs de la vérification.

#### Exercice V-2: Composition de l'équipe de vérification

L'efficacité du programme de vérification est directement liée à la confiance, à la formation, au savoir-faire et à la compétence des personnes qui effectuent la vérification. Ces personnes doivent posséder des connaissances du domaine technique et de la réglementation qui correspondent à la portée de la vérification et à la complexité de l'installation à vérifier. L'équipe de vérification doit à la fois faire preuve de professionnalisme et d'objectivité au moment d'effectuer le travail.

Il importe que l'équipe ou le vérificateur possède des antécédents suffisamment diversifiés pour aborder en détail toutes les questions dégagées.

Les questions à résoudre comprennent:

#### 1. Personnel interne ou externe

Le personnel externe peut maintenir son objectivité et il ne participe pas aux affaires financières quotidiennes de l'organisme, deux considérations importantes. Toutefois, il est également important d'avoir une compréhension approfondie de l'installation et des activités. Aussi, l'équipe de vérification devrait au moins comprendre un membre du personnel interne afin d'établir une relation avec l'équipe de vérification. Il est nécessaire de déterminer son poste et ses antécédents au sein de l'entreprise, p. ex., le nombre d'années de service dans l'organisme, son niveau de scolarité et sa capacité de travailler en équipe.

#### 2. Taille et composition de l'équipe

La portée de la vérification et la taille de l'installation à vérifier détermineront l'importance et la composition de l'équipe. Un petit travail peut nécessiter uniquement une personne tandis qu'une vérification de gestion effectuée dans toute une entreprise pourra faire appel à une équipe d'au plus cinq personnes dont chacune possédera des aptitudes différentes: un employé interne, un ingénieur, un scientifique de l'environnement, un avocat, un comptable et une personne au fait de la gestion d'entreprise de manière à pouvoir synthétiser l'information.

Décidez d'abord si une équipe de vérification interne ou externe convient le mieux à votre organisme. Si vous choisissez une vérification externe, communiquez avec votre chambre de commerce locale, votre association industrielle, vos groupes environnementaux locaux ou les experts-conseils locaux en environnement pour vous aider à choisir un cabinet compétent. Si vous choisissez de confier la vérification à votre personnel, vous devez procéder à la nomination d'un vérificateur ou des membres d'une équipe de vérification et leur attribuer des fonctions.

#### Sélection de votre équipe de vérification:

Interne/externe	Raison
_____	_____
_____	_____
_____	_____

S'il s'agit d'une vérification interne, dressez la liste des membres possibles de l'équipe:

---

---

---

S'il s'agit d'une vérification externe, dressez la liste des organismes à contacter pour obtenir des conseils et une liste possible de cabinets de vérification

---

---

---

## E. La vérification elle-même

Pour procéder à la vérification, il faut déterminer et documenter les objectifs, les paramètres et les procédures. Si ce travail préparatoire est bien fait, la vérification se déroulera sans grand problème. Cette tâche comporte trois éléments de base:

- **Préparation préalable à la visite :** cette étape comprend l'examen des procédures de vérification et des lois pertinentes par le vérificateur ou l'équipe de vérification; la présentation de questionnaires préalables à la visite lorsque cela s'impose; et l'élaboration d'un calendrier et d'un horaire de vérification qui comprennent l'attribution des responsabilités aux membres de l'équipe de vérification.
- **Examen au bureau :** il faut recueillir l'information sur les répercussions écologiques des activités de l'entreprise. Il peut également être important d'examiner les activités d'organismes précédents qui auraient pu avoir opéré au même endroit. C'est également à cette étape qu'il conviendra de revoir les politiques et les procédures de l'entreprise qui ont trait à la protection de l'environnement.
- **Activités sur place :** à cette étape ont lieu les séances d'information, les visites d'inspection, les interviews, les observations du personnel et le débriefage après la vérification. Il arrive fréquemment qu'on répète les visites, les interviews et les études sur papier étant donné qu'on a souvent besoin de renseignements de vérification ou de suivi. Parmi les activités particulières, notons la mise à l'essai de l'équipement, la revue des permis et la conformité à ces permis, l'établissement de la suffisance et de l'entretien du matériel de lutte contre la pollution et la vérification des endroits où sont posées des enseignes sur la sécurité de l'environnement ou sur les risques qu'ils comportent.

La pièce V-4 présente un aperçu de quelques éléments clés d'une vérification environnementale. Ce diagramme fait ressortir l'importance d'une approche écologique équilibrée à l'examen, en analysant les intrants, les procédés de transition et les extrants d'une façon holistique. L'idéologie de base consiste à examiner tous les choix possibles afin de réduire au minimum les conséquences pour l'environnement, d'économiser les ressources et l'énergie et d'éliminer les risques pour l'environnement. Une liste de contrôle plus détaillée que vous pouvez utiliser pour effectuer votre propre vérification environnementale interne paraît à l'annexe B.

## **F. Analyse des renseignements de la vérification**

Après avoir terminé l'étude de la performance environnementale, l'équipe de vérification doit procéder à un examen détaillé des conclusions qu'elle a tirées. Typiquement, l'analyse consiste à comparer la pratique de votre entreprise aux repères suivants:

- La meilleure pratique dans votre secteur d'activité
- Les lois et règlements pertinents.
- Les politiques et lignes directrices énoncées par votre entreprise.

Si vous embauchez un vérificateur externe pour faire la vérification, il est probable qu'il recourra à un cadre analytique pour l'aider à faire cette comparaison. Ce cadre lui permettra aussi d'évaluer le degré de risque pour l'environnement que comporte une pratique donnée.

Il convient de souligner que les recommandations qui découlent de cette analyse reposent sur les objectifs énoncés de la vérification, le degré de risque environnemental et l'urgence et le coût des améliorations à apporter.

## **G. Rédaction du rapport de vérification**

Comme suite au rapport sommaire préliminaire, les vérificateurs doivent isoler les questions qui nécessitent des mesures et aborder de telles préoccupations dans un rapport final. La rédaction du rapport de vérification doit se faire dans un style direct, factuel et informatif. Tous les problèmes doivent y être clairement énoncés. Par exemple : «Les émissions de NOx dépassent les limites réglementaires de 12 % à la cheminée n° 2 à l'emplacement A à la date du prélèvement». Il faut veiller à ce que les données corroborent le rapport. Évitez les conjectures et les extrapolations car elles peuvent donner lieu à une fausse interprétation.

Lorsque la vérification est terminée, une réunion devrait avoir lieu pour discuter des conclusions avec les administrateurs de l'installation et des employés clés. Cela permettra de les sensibiliser davantage aux conclusions et à leur importance pour l'entreprise.

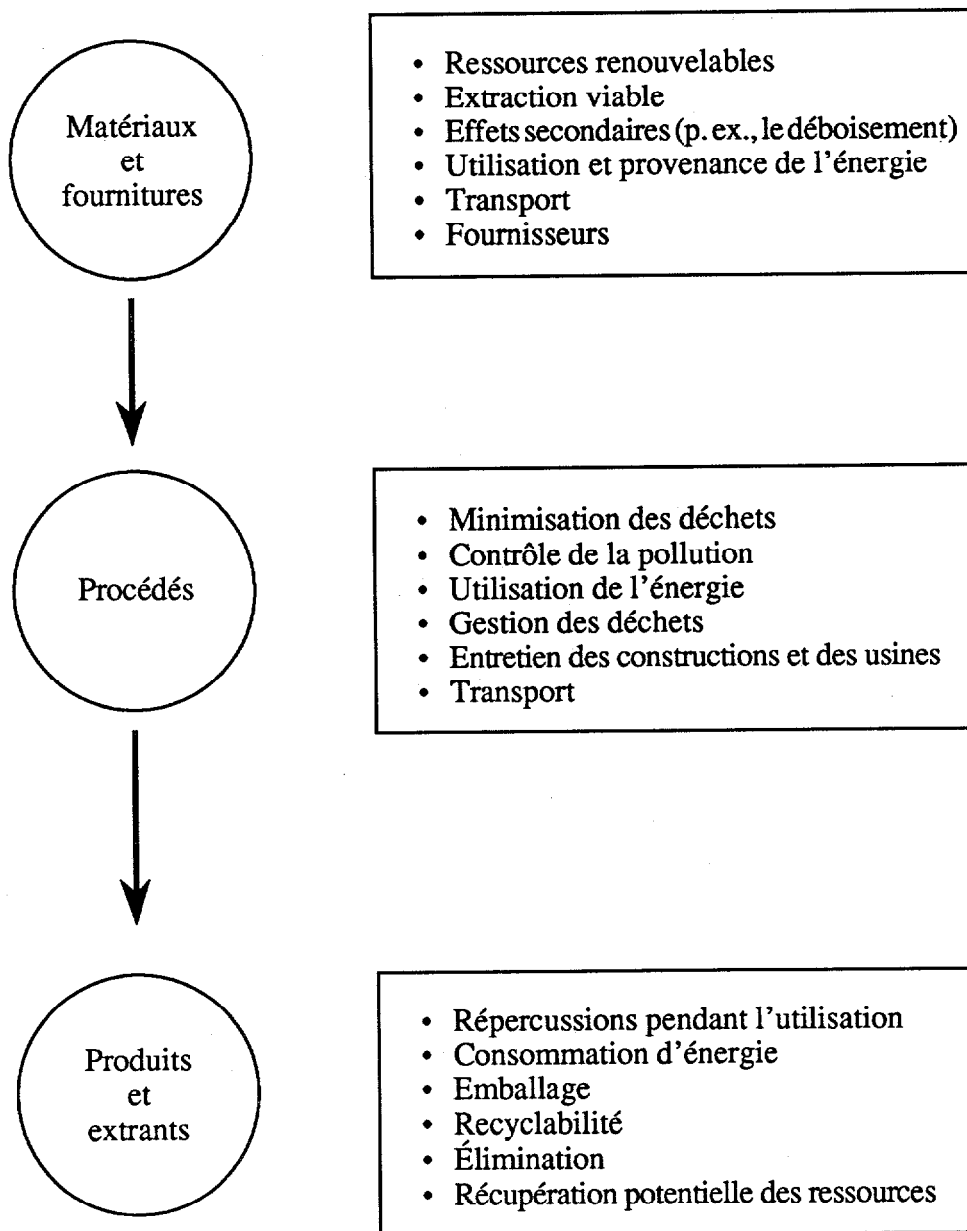
Le chef de l'équipe de vérification devrait rédiger le rapport de vérification puis en remettre des exemplaires provisoires aux autres membres de l'équipe et aux administrateurs de l'installation pour obtenir leurs observations sur l'exactitude du rapport. Il convient ensuite de rédiger le rapport final et de le présenter au coordinateur environnemental, à l'équipe environnementale ou à l'administration.

## **H. Les vérifications devraient avoir lieu à intervalles réguliers**

À l'instar d'un bilan, la vérification présente une image de la performance environnementale de l'entreprise à un moment précis dans le temps. Il y a lieu d'effectuer régulièrement des vérifications afin de pouvoir faire des comparaisons et de reconnaître les améliorations.

Pour déterminer la fréquence des vérifications, basez-vous sur divers facteurs comme le taux de changement des technologies pertinentes ou la nécessité de se conformer à des normes à l'intérieur d'une période donnée. Aussi, lorsque vous améliorez vos installations pour satisfaire à des règlements, songez à procéder à une autre vérification après que le nouveau matériel sera posé et en service afin d'assurer qu'il fonctionne en fait selon les spécifications.

**Pièce V-4**  
**Éléments clés d'une vérification environnementale**



---

## VI

### ***Reconnaissance des occasions environnementales***

---

#### **A. Transformez une responsabilité environnementale en une occasion environnementale**

Bien qu'un programme global de gestion interne de l'environnement assure que votre entreprise opère de la façon la plus sécuritaire possible pour l'environnement, il peut aussi vous aider à créer des débouchés externes rentables. Vous pouvez tirer parti de ces débouchés en recourant à deux stratégies principales:

➤ **Innovation environnementale**

Vous pouvez repositionner vos produits ou services existants afin de répondre aux demandes écologiques des consommateurs. Cette approche vous permet de tirer profit d'une sensibilisation et d'une préoccupation croissantes à l'égard de l'environnement en faisant appel à une pensée innovatrice ou latérale tout en continuant à exploiter votre activité principale.

➤ **Entreprise environnementale**

Vous pouvez utiliser l'approche de l'entrepreneur pour profiter de l'attitude et du comportement écologiques des consommateurs en conservant des produits et services nouveaux, axés sur l'environnement. Les défis écologiques sont très diversifiés et englobent une foule de choses; de ce fait, ils ouvrent de nombreux débouchés de marché pour les entreprises de toutes tailles et les secteurs d'activité économique.

Les sections qui suivent abordent plus en détail ces deux stratégies.

#### **B. Repositionnement des produits ou services existants**

Il peut être possible de changer l'orientation de votre stratégie de marketing ou de vente afin de mettre en valeur les aspects écologiques de votre entreprise, de vos produits ou de vos services. Ce «repositionnement», qui vise à tirer parti de la préoccupation de votre clientèle au sujet de l'environnement, peut n'exiger qu'une nouvelle idéologie de vente ou nécessiter un changement des procédés de production, de la formulation des produits ou de la prestation des services. Pour évaluer la faisabilité de mettre en oeuvre une stratégie de repositionnement, il y aurait lieu de respecter les étapes décrites ci-après.

##### **1. Analysez vos activités**

Pour mener à bien une stratégie de repositionnement, veillez à ce que vos activités respectent l'environnement car vous serez examiné de près par les environnementalistes et peut-être par vos clients. Bien qu'aucune entreprise ne puisse prétendre à la perfection sur le plan environnemental, il importe que vous déployiez un maximum d'effort. Il ne servirait à rien de promouvoir vos caractéristiques écologiques si l'on vous perçoit comme un grand pollueur.



Votre vérification environnementale devrait vous laisser savoir à quel point vos activités résisteront à un examen minutieux. Si vous devez procéder à un important nettoyage, il serait mieux de retarder toute stratégie de repositionnement.

Étant donné qu'il s'agit d'un domaine complexe, il serait peut-être bon que vous fassiez appel à des spécialistes ou que vous parliez à des environnementalistes avant de décider de mettre de l'avant votre programme écologique de marketing.

## **2. Revoyez vos produits ou services**

Dès que vous avez analysé vos activités, vous devriez revoir vos produits ou services pour déterminer la façon de les repositionner d'un point de vue environnemental. Voici quelques stratégies courantes de repositionnement de produits:

- Réduire le volume de matières brutes qui entrent dans la fabrication de vos produits ou de vos emballages (p. ex., miniaturisation, moulage sous pression).
- Réduire au minimum ou éliminer l'utilisation de matières toxiques et leur substituer des matières naturelles ou ayant peu de conséquences pour l'environnement (comme des peintures non toxiques).
- Adopter de nouvelles technologies qui utilisent moins d'énergie et qui créent moins de déchets, d'effluents et d'émissions pendant la fabrication.
- Passer des produits et emballages jetables à des produits et emballages recyclables ou réutilisables (p. ex., des sacs de papier aux sacs en tissu).
- Rendre vos produits plus durables afin qu'ils durent plus longtemps (p.ex., des parapluies).
- Fabriquer vos produits avec des matières recyclées (p.ex., du papier fin).
- Souligner les caractéristiques naturelles écologiques de vos produits existants (p. ex., des thermostats automatisés qui économisent l'énergie, du bicarbonate de soude).

Pour repositionner un service, il vous est nécessaire essentiellement de faire ressortir une connaissance approfondie des questions environnementales. Le type fondamental de service demeure le même mais on l'entoure d'une compréhension de l'environnement. Voici des exemples:

- Fonds de placement dans l'environnement (connaissance de technologies environnementales fructueuses).
- Droit environnemental (connaissance des lois sur l'environnement).
- Gestion environnementale (savoir comment intégrer l'environnement aux décisions de gestion économique et commerciale).
- Formation et éducation à l'environnement (connaissance des dernières tendances environnementales).
- Comptabilité environnementale (connaissance des coûts «réels» des activités économiques pour l'environnement).
- Éco-tourisme (connaissance des caractéristiques écologiques d'une destination touristique).

La difficulté consiste à mettre au point des produits et des services qui représentent une importante amélioration environnementale par rapport à leur contrepartie traditionnelle. On constate chez les consommateurs et les organismes de réglementation une hausse rapide des exigences environnementales. En conséquence, plus vos produits et services sont écologiques, plus vous avez de chance que votre entreprise profite d'un avantage économique. Le respect de normes mondiales de plus en plus élevées en matière de performance environnementale est particulièrement important pour les entreprises exportatrices.

Si, après avoir examiné vos activités, produits ou services, vous croyez que votre entreprise est suffisamment consciente de l'environnement pour justifier la mise en place d'un programme à thème écologique, vous êtes en mesure d'adopter une stratégie de repositionnement. À condition que les études de marché indiquent que vos clients réagiront positivement, vous devriez modifier vos stratégies de marketing et de vente afin qu'elles soulignent vos caractéristiques écologiques.

### **Exercice VI-1: Repositionnement des produits ou services existants**

#### **Pour les entreprises de produits:**

Examinez vos produits et évaluez leur potentiel de modification et de repositionnement comme produits écologiques

**Produit(s)**

**Potentiel écologique**

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Pour les entreprises de services:**

Dresser la liste des caractéristiques des opérations ou services de votre entreprise, qui pourraient être soulignées afin d'appuyer le repositionnement écologique.

**Caractéristiques écologiques du service ou de l'entreprise**

---

---

---

---

---

---

---

## C. Reconnaissance des produits ou services nouveaux

Si une stratégie de repositionnement ne convient pas, songez à lancer des produits ou services nouveaux. Les préoccupations croissantes du public à l'égard de l'environnement et les nouvelles lois environnementales créent à l'heure actuelle une demande bourgeonnante de plusieurs millions de dollars à l'égard de nouveaux produits ou services écologiques qu'on ne trouvait pas auparavant sur le marché. La gamme des débouchés commerciaux touche à peu près tous les secteurs de l'industrie et elle est limitée uniquement par l'imagination. Il est possible d'adopter plusieurs approches de mise en oeuvre, notamment:

- Mettre au point un nouveau produit ou service écologique que vous ne vendiez pas auparavant.
- Obtenir le permis d'un nouveau produit ou service écologique offert à l'extérieur de votre région géographique de vente.
- Acheter les droits de distribution d'un nouveau produit ou service écologique.
- Importer un produit écologique.

Souvenez-vous qu'après avoir effectué votre étude et lancé votre produit ou service écologique, votre travail ne fait que commencer. Vous devez continuellement vous tenir aux faits des tendances environnementales, des attitudes des consommateurs et des nouvelles lois. Le carrefour environnemental évolue constamment et vous aurez besoin d'adapter vos activités en conséquence. Bien qu'une telle incertitude introduit un élément de risque dans le processus, les récompenses valent bien des fois le travail supplémentaire.

### Exercice VI-2: Reconnaissance des produits ou services nouveaux

Répartissez-vous en groupes selon les instructions de votre chef de séminaire. Décrivez brièvement votre entreprise aux autres membres du groupe et faites une séance de remue-méninges pour obtenir des idées sur des produits ou services nouveaux qui complèteraient le secteur actuel d'activité de chaque membre du groupe. Utilisez l'espace ci-après pour consigner les idées qui pourraient justifier une recherche.

**Idées de nouveaux produits et services écologiques:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## VII

### **Préparation d'un plan d'action environnemental**

---

*«Il ne peut vraiment y avoir aucune autre excuse à l'inaction. Chaque dirigeant de chaque entreprise devrait commencer demain à préparer un plan d'action environnemental.»*

Anthony Cleaves  
PDG, IBM (R.-U.)

#### **A. Le processus d'établissement du plan**

Le plan d'action a pour objet de traduire les résultats de votre vérification en des stratégies pratiques que peuvent suivre vos employés. Un plan d'action bien élaboré renfermera à la fois des composantes de la planification stratégique et de la planification des mesures de mise en oeuvre. Un aperçu du processus de planification des mesures figure à la pièce VII-1. Ce plan d'action devrait faire partie intégrante de votre plan d'entreprise ou stratégique global.

Comme dans tout processus de planification, commencez par faire l'unanimité sur les questions clés puis établissez les buts et objectifs. Passez ensuite à l'élaboration des stratégies et des tactiques. Bien que les buts et objectifs définissent ce que vous allez faire, les stratégies et les tactiques précisent la manière dont vous allez vous y prendre. Enfin, établissez les coûts, les calendriers et les responsabilités. Comme l'indique la pièce VII-1, chaque niveau du processus de planification doit appuyer le niveau qui lui est immédiatement supérieur et tous les niveaux doivent appuyer et respecter la politique environnementale de l'entreprise, que nous avons abordée au chapitre III.

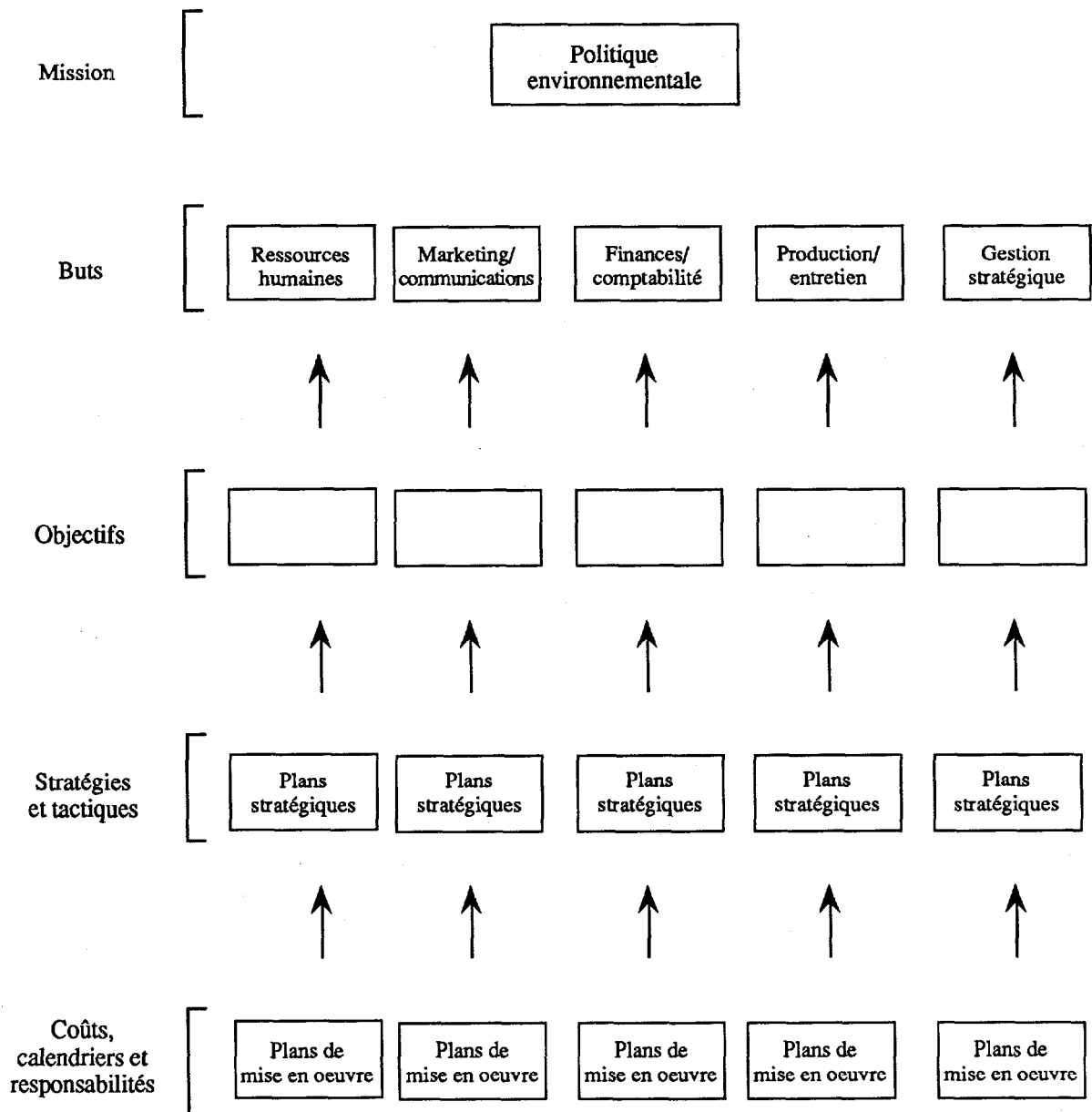
#### **B. Reconnaissance des buts et objectifs**

Le coordinateur ou l'équipe environnementale devrait revoir les rapports de vérification puisqu'on lui a dévolu la responsabilité de préparer et de mettre en oeuvre votre plan d'action (en sachant toutefois qu'il peut être nécessaire d'obtenir l'approbation du Conseil d'administration). Vous pourrez vouloir faire siéger un membre de l'équipe de vérification à l'équipe environnementale ou assurer d'une autre façon quelconque la liaison entre le coordinateur et les vérificateurs, afin de fournir des explications et des renseignements supplémentaires le cas échéant.

Il est important à cette étape de rallier les suffrages sur les questions qui, selon la vérification, nécessitent des mesures. Il conviendra de classer de telles questions selon leur urgence, de la façon suivante:

- **Priorité élevée :** celles qui nécessitent une mesure immédiate.
- **Priorité moyenne:** celles qui nécessitent une mesure dans les trois à douze mois à venir.
- **Faible priorité :** celles qui ne nécessitent aucune mesure immédiate mais qui peuvent devenir plus prioritaires d'ici à deux ans.

**Pièce VII-1**  
**Aperçu du processus d'établissement du plan**



Cette étape du ralliement des suffrages peut se faire en table ronde. Il pourra être nécessaire de faire appel à des personnes de l'extérieur, comme des fournisseurs ou des «spécialistes qualifiés», pour solliciter des idées et procéder à une évaluation subséquente, surtout si la vérification environnementale fait ressortir des questions qui n'ont jamais été examinées auparavant.

Dès que vous vous êtes entendus sur les questions environnementales qui nécessitent des mesures, vous êtes prêt à établir des buts. Certains seront à long terme (c.-à-d. dans les trois à cinq ans à venir) et d'autres à court terme (au cours de la prochaine année). Les buts représentent le point final que vous voulez atteindre. Les buts s'appuient sur des objectifs mesurables qui représentent un défi tout en étant réalisables. On trouvera ci-après un exemple d'un but appuyé par des objectifs:

But: «Devenir l'entreprise la plus soucieuse de l'environnement de notre secteur d'activité.»

Objectifs: «Diminuer de 20 % notre taux de consommation d'énergie à partir de son niveau actuel dans les douze mois à venir.»

«D'ici à la fin de l'année, doubler le volume de déchets de carton envoyés au recyclage.»

«Dans les six mois à venir, sensibiliser plus de 90 % du personnel à nos programmes environnementaux.»

### Exercice VII-1 : Élaboration des buts et objectifs

En vous basant sur les résultats probables de votre vérification environnementale et sur le classement prioritaire ultérieur des questions, indiquez trois buts que vous aimeriez atteindre dans votre organisme. Joindre à chacun un à trois objectifs mesurables.

**But**

**Objectifs**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### C. Élaboration des stratégies et des tactiques

Les stratégies et tactiques désignent les mesures particulières que vous devez entreprendre pour accomplir vos buts et objectifs. Les stratégies sont habituellement plus vastes et à plus long terme que les tactiques. Voici quelques exemples de stratégies qui pourraient découler de trois modèles d'objectifs dans des services différents:

### 1. Service des finances/comptabilité

Objectif : «Dans les douze mois à venir, réduire de 20 % nos frais d'énergie par unité de production.»

Stratégie : «Élaborer un programme d'économie d'énergie à l'usine et au bureau.»

Tactique : «Nommer un agent d'économie d'énergie qui consacrerà à cette fonction 25% de son temps.»

### 2. Service de la production/entretien

Objectif : «D'ici à la fin de l'année, doubler le volume de déchets de carton envoyés au recyclage.»

Stratégie : «Placer des contenants pour recueillir des déchets de carton près des poubelles à des endroits pertinents de l'usine et du bureau.»

Tactique : «Annoncer le programme dans le bulletin de l'entreprise.»

### 3. Service des ressources humaines

Objectif : «Dans les six mois à venir, s'assurer que tout le personnel est au courant de nos programmes environnementaux.»

Stratégie : «Tenir de brèves séances d'information dans les six prochains mois; réserver de l'espace sur les tableaux d'affichage pour annoncer les initiatives.»

Tactique : «Créer des affiches pour les tableaux d'affichage et les bureaux.»

## Exercice VII-2 : Intégration des stratégies et des tactiques à vos buts et objectifs

Dressez ci-dessous la liste des trois objectifs primaires dégagés à l'exercice précédent. En regard de chacun, indiquer les stratégies qui vous permettraient d'atteindre vos objectifs.

Objectif	Stratégie	Tactique
_____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
Objectif	Stratégie	Tactique
_____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
_____	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

## **D. Attribution des coûts, calendriers et responsabilités**

La dernière étape du plan d'action consiste à attribuer les calendriers, les coûts et les responsabilités à chaque tactique. La pièce VII-2 comporte une «matrice de plan d'action». Typiquement, il convient d'aborder en premier lieu les questions de non-conformité et de leur attribuer des fonds suffisants. Il faut ensuite entreprendre les tâches qui font appel à un nombre important de vos employés et qui sont faciles à mettre en oeuvre.

Les communications externes représentent un autre point à tenir compte au moment d'ordonnancer les mesures. Si votre entreprise ou votre secteur d'activité fait l'objet d'un examen rigoureux de la part du public, il serait peut-être plus important de travailler aux programmes les plus visibles plutôt qu'à ceux qui s'attachent à favoriser le moral des employés.

Il est important d'attribuer la responsabilité de chaque mesure à une personne en particulier. Cette personne devra planifier, mettre en oeuvre et veiller au succès de la mesure en question. Elle devra donc être hautement motivée et alerte et disposer des ressources suffisantes pour ce faire, notamment du temps sur son horaire régulier. L'idéal est de choisir quelqu'un qui a un intérêt réel dans le projet (c.-à-d. là où le plan d'action a un effet important sur le service ou le travail).

Dans la mesure du possible, essayez d'obtenir une collaboration volontaire plutôt que de l'imposer à vos employés. Vous serez probablement surpris de voir à quel point les employés consentent à travailler à des projets environnementaux.

## **E. Intégration de votre plan d'action environnemental et de votre plan financier**

Pour que réussisse votre plan d'action environnemental, il est impérieux d'intégrer pleinement à vos plans financiers les considérations environnementales. Vous devez veiller à réserver suffisamment de ressources financières pour mettre en oeuvre les modifications recommandées dans le plan d'action. De telles dépenses n'ont pas nécessairement à représenter une sortie importante de fonds de votre entreprise. De fait, bon nombre d'entreprises découvrent que leurs efforts en matière d'environnement contribuent de façon positive à leur chiffre d'affaires.

Au moment de planifier un placement ou un achat important, il est important de tenir compte de ce qui suit :

- Les répercussions environnementales et les frais associés à ce titre.
- Ne pas délaissier les projets environnementaux à long terme (ceux qui procurent un rendement après bon nombre d'années).

Par exemple, en disposant des contenants de recyclage dans votre bureau, vous pouvez vendre les matières ainsi recueillies de même que réduire vos frais d'élimination à la décharge. Bien que l'achat des contenants et la mise sur pied du programme puissent entraîner certains frais, vous les récupérerez bien des fois lorsque vous constaterez la plus grande collaboration et le moral plus élevé de vos employés.

De même, lorsque vous achetez des produits, des fournitures ou des emballages, tenez compte des frais d'acquisition, d'utilisation, de distribution et d'élimination de ces articles pendant toute leur durée de vie. Vous pourrez même vouloir organiser un centre de profits pour mieux faire ressortir les avantages de la gestion environnementale sur votre chiffre d'affaires.

Lorsque vous achetez du matériel ou des services de protection de l'environnement, il est important de :

- Favoriser les technologies qui procurent en même temps des améliorations de productivité.
- Favoriser les technologies préventives par opposition aux technologies de bout de tuyau.

Il vaut la peine de s'informer et de tirer parti des programmes de subvention du gouvernement qui ont trait à l'environnement et à la gestion de l'énergie. L'annexe C en donne une liste.



**Pièce VI-2**  
**Matrice de plan d'action**

Tactique	Montant budgété	Date de début	Date de fin	Personne responsable

---

## VIII

### **Formation et motivation de votre personnel**

---

*«Nous avons constaté que l'attitude des employés sur place, quel que soit leur niveau, est le facteur le plus important qui influe sur la conformité aux règlements environnementaux.»*

John Butlin, directeur général  
J.A. Butlin Ltd.  
Natural Resource and Environmental  
Management Consultants

Vos employés représentent à la fois votre meilleur gage de succès mais aussi votre plus grande menace d'échec à l'égard de votre programme environnemental. Si vos employés sont vendus à l'idée du programme, celui-ci fonctionnera pour ainsi dire de lui-même. Toutefois, si personne ne l'appuie, le programme échouera peu importe le soin avec lequel vous en avez adopté certains aspects. S'il est vrai que la haute direction doit être la première à s'engager et à fournir son soutien continu, il incombera au personnel de prendre la relève.

Pour que votre programme fonctionne, il est impératif que les employés y participent très activement. Il y a un principe fondamental de gestion qui dit que les gens ne rejettent pas leurs propres idées. Si les employés perçoivent le programme environnemental comme leur «bébé», ils en seront les plus ardents défenseurs. Voilà la clé de la réussite car, après tout, ce sont vos employés qui, en bout de ligne, seront responsables de mettre en oeuvre le plan d'action environnemental.

#### **A. Établissement d'un programme de formation**

Peu importe la taille de votre entreprise, vous devriez mettre sur pied votre programme de formation d'une façon participative en recourant à une approche de collaboration par la gestion. De fait, les moyens déployés pour accroître la sensibilisation du personnel et leurs connaissances des questions environnementales et des activités de l'entreprise en matière d'environnement devraient ressembler davantage à un encadrement qu'à un cours de formation classique. La formation dispensée à l'égard des questions environnementales doit coïncider avec l'attitude de la société au sujet de l'environnement. De même, l'expansion du programme de formation ne peut se faire qu'à un rythme qui correspond à la sensibilisation et aux attitudes du public à l'endroit de l'environnement. Chaque fois qu'une entreprise met sur pied un nouveau programme environnemental, elle doit tenir largement compte des employés visés.

Il est souvent efficace d'élaborer un programme de formation environnemental qui suscite à la fois une sensibilisation générale en matière d'environnement et qui lance le programme de votre entreprise. L'ordonnancement peut se faire en même temps (c'est-à-dire accroître d'une façon générale la sensibilisation des employés et procéder au lancement du programme) ou alors vous pouvez choisir en premier lieu de relever le niveau de familiarisation.

## **1. Accroissement de la sensibilisation**

Voici quelques moyens d'y arriver :

- Fournir des renseignements sur les incidents de pollution locale qui peuvent toucher votre personnel et remettre des dépliants du gouvernement sur des mesures que chacun peut prendre pour protéger l'environnement (accroître la sensibilisation générale).
- Réserver une section de votre tableau d'affichage aux questions environnementales ou fournir de façon périodique des renseignements écologiques qui ont trait à votre entreprise ou à votre secteur d'activité (accroître la sensibilisation générale ou celle au niveau de l'entreprise).
- Inviter un spécialiste de l'environnement à faire une présentation sur un sujet écologique. Vous pouvez vous adresser à plusieurs personnes-ressources : les représentants de l'État qui élaborent et mettent en application les lois écologiques, les représentants des groupes environnementaux qui travaillent avec la collaboration du milieu des affaires, des scientifiques et des inventeurs de nouvelles technologies environnementales et enfin les représentants d'entreprises privées qui fournissent des services ou des produits écologiques (accroître la sensibilisation générale).

## **2. Présentation du programme de votre entreprise**

La présentation de votre programme devrait se faire à grands renforts de publicité au sein de l'entreprise et devrait porter sur les points suivants :

- Aperçu des questions environnementales.
- Buts et objectifs du programme.
- Retombées du programme.
- Rôles et responsabilités des employés.
- Progrès réalisés jusqu'à maintenant.

Selon la taille de votre entreprise, vous pourrez vouloir dispenser des séances de formation dans tout le bureau ou alors des ateliers distincts à l'intention de chaque service ou de chaque niveau de l'organisme. Il importe de déterminer les participants aux séances de formation et d'établir la pertinence de l'information présentée pour ces employés. Dans le cas d'une entreprise imposante, les groupes de formation pourraient comprendre :

- Les cadres
- Les travailleurs de la production
- Le personnel de l'administration
- Les nouveaux employés et les stagiaires
- Les représentants des principaux fournisseurs
- Les principaux clients.

Le programme de formation à l'environnement devrait être organisé par votre coordinateur environnemental et dispensé par celui-ci ou par l'employé qui s'occupe de la formation dans les autres secteurs de votre entreprise.

Il est nécessaire que la formation du personnel commence tôt dans le processus de conversion écologique de votre entreprise. Même si vous en êtes uniquement à l'étape d'élaboration de votre politique environnementale, il y aurait lieu d'amorcer la formation afin d'informer vos employés de vos plans et de leur fournir une tribune pour leurs observations.

## Exercice VIII-1 : Sélection des participants clés

Examinez la façon la plus pertinente de diviser votre entreprise en groupes aux fins des exercices de formation. Pour obtenir l'effet maximum, chaque groupe devrait comprendre au plus entre douze et quinze employés. Dans bien des entreprises, un groupe de cette taille réunira tout le personnel. Tous les employés de votre organisme devraient participer à votre programme de formation.

### Groupes des séances de formation :

---

---

---

---

---

---

---

## B. Motivation de votre personnel

Bien que la formation fournisse des connaissances, elle n'engendre pas nécessairement la motivation. Il faut donc mettre de l'avant diverses stratégies supplémentaires pour inciter les employés à participer au processus. Voici certaines choses à faire ou à éviter au moment de susciter la motivation de vos employés :

- Informez les employés de vos objectifs environnementaux mais, dans la mesure du possible, permettez-leur de faire preuve de créativité ou d'innovation dans la FAÇON d'accomplir ces objectifs.
- Louangez vos employés en présence d'autres personnes (non seulement cela est-il doublement efficace, mais cela motive également les autres à emboîter le pas).
- Ne mettez pas un employé devant un fait accompli ou un processus sans qu'il y ait participé (la participation volontaire donne de bien meilleurs résultats qu'une participation obligatoire).
- N'essayez pas d'apporter trop de modifications environnementales dans une trop courte période, car cela ne fera que créer une résistance.

En résumé, il est important de créer une culture organisationnelle au sein de votre entreprise, qui favorise l'esprit d'initiative spontané chez vos employés.

## C. Préservation de la sensibilisation

On peut recourir à une diversité de techniques pour préserver la sensibilisation au sujet des politiques, programmes et pratiques environnementaux dans votre entreprise. Voici quelques techniques possibles :

- Réservez de l'espace sur certains tableaux d'affichage ou créez un tableau d'affichage spécial pour faire connaître les nouvelles environnementales ou pour susciter la sensibilisation (p. ex., des affiches au-dessus des photocopieurs encouragera les employés à photocopier des deux côtés du papier).

- Incorporez dans le bulletin de l'entreprise, si vous en publiez un, une rubrique sur l'environnement.
- Mettez sur pied une bibliothèque sur l'environnement dans l'entreprise... Il peut s'agir d'une des étagères d'une bibliothèque.
- Achetez du papier recyclé et d'autres produits écologiques qui encourageront les employés à «penser environnement» chaque fois qu'ils les utiliseront.
- Organisez un «tirage écologique» en offrant un prix intéressant (ou non dangereux pour l'environnement).

## **D. Célébration de vos réussites**

Profitez de chaque occasion pour faire connaître vos réalisations environnementales par diverses «célébrations» et pour reconnaître les comportements écologiques. Vous devez récompenser en conséquence les efforts herculéens mais il est tout aussi important que vous remettiez de nombreux prix pour les petits actes d'héroïsme. Voici quelques lignes directrices qui vous aideront à reconnaître et à récompenser les actes «écologiques» :

- Soulignez la participation de tous les employés visés, non pas seulement celle du coordinateur environnemental ou des membres de l'équipe environnementale.
- Offrez aux employés des récompenses pour les stimuler à proposer des suggestions écologiques (p. ex., un dîner pour deux pour la meilleure suggestion environnementale du mois).
- Annoncez les suggestions retenues aux réunions des employés, sur les tableaux d'affichage et à toute autre occasion possible.
- Offrez une prime en espèces à l'employé dont la suggestion aura amélioré la qualité de l'environnement tout en diminuant les coûts globaux.
- Remettez la plupart de vos récompenses à des équipes et non à des particuliers.

Pour chaque stimulant, assurez-vous de définir clairement les récompenses et de les distribuer également dans toute l'entreprise. Si vous voulez constituer un esprit d'équipe, veillez à reconnaître avec autant d'enthousiasme le groupe au centre de distribution que les gestionnaires dans le bureau.

## **Exercice VIII-2 : Idées créatrices destinées à préserver la sensibilisation et à célébrer les réussites**

Cet exercice a été conçu à l'intention des participants à l'atelier sur la gestion de l'environnement, organisé par OBJECTIF 2000.

Divisez-vous en groupes selon les instructions de votre chef de séminaire. Avec les autres membres du groupe, proposez des méthodes de préserver la sensibilisation environnementale et de récompenser les réussites. Soyez prêt à partager les idées de votre groupe avec le reste de la classe.

### **Préservation de la sensibilisation:**

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Célébration des réussites :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## IX

### **Communication de vos projets**

---

*«L'information n'est pas la connaissance. Il est possible de produire en série des données brutes et d'incroyables quantités de faits et de chiffres. Il n'est pas possible d'assurer la production massive de connaissances puisqu'elles sont créées par chacun d'entre nous qui puise à sa propre expérience.»*

Theodore Roszak

#### **A. Élaborez un programme de communications externes**

L'élaboration d'un programme de communications a pour but d'établir un dialogue permanent et positif entre votre entreprise et le public. Non seulement le programme améliorera l'image de votre entreprise, mais il favorisera également la protection de l'environnement d'une façon générale. La taille de l'entreprise et les ressources disponibles détermineront l'envergure du programme.

Une façon très efficace et très peu coûteuse de communiquer vos projets environnementaux consiste à faire appel aux médias. D'une manière générale, les médias rapporteront très volontiers les réussites écologiques des entreprises tant et aussi longtemps qu'elles ont des conséquences concrètes et qu'elles intéressent le public. Un article dans un journal ou une revue a beaucoup plus de valeur sur le plan des relations publiques que dix annonces payées.

Adaptez vos communications de façon à joindre une diversité de groupes cibles, notamment :

- Vos employés.
- Vos clients.
- Vos fournisseurs.
- Les groupes environnementaux.
- Les représentants du gouvernement.
- Les associations industrielles.
- Le grand public.
- Les écoliers (ils ont une grande influence sur leurs parents).

## **B. Prenez garde aux pièges possibles**

L'élaboration d'un programme de communications comporte de nombreux avantages positifs mais aussi certains inconvénients possibles. Quelques entreprises ont appris de la dure façon. Nous présentons ci-après quelques précautions à prendre pour éviter une rétroaction négative au moment de communiquer vos projets écologiques. Bien que les suggestions ne s'appliquent pas toutes à chaque situation, elles constituent une liste de contrôle des stratégies pour toutes les communications en matière d'environnement.

### **1. Soyez certain de vos faits**

Vos clients et le public en général examineront à la loupe vos activités environnementales. Si vous avez mis sur pied un nouveau programme environnemental, veillez à ce qu'il soit pleinement opérationnel avant d'en vanter les mérites. Si vos clients ou le public découvrent que l'une de vos prétentions n'est pas exacte, ils ne tiendront pas compte des autres affirmations que vous pourrez faire.

### **2. Faites preuve de modestie dans vos efforts**

Il est très difficile d'affirmer que vos activités sont totalement sans danger pour l'environnement. Le public le comprend en grande partie et ne vous le reprochera pas tant que vous demeurerez modeste dans vos projets environnementaux. Les médias, les groupes environnementaux et le public sont maintenant trop sensibilisés aux questions environnementales pour accepter ce qui pourrait être considéré comme une prétention excessive typique.

### **3. Soyez ouvert et franc**

Si un individu ou un organisme vous pose des questions sur vos initiatives environnementales, répondez avec franchise et n'ayez pas peur d'avouer votre ignorance à certaines questions. Si vous êtes ouvert et franc, le public aura confiance en vous et l'image de votre entreprise se renforcera.

Si vous éprouvez un problème environnemental particulier, reconnaissez-le. L'attitude du public au sujet de l'environnement repose sur des sentiments et des émotions qu'il ressent au plus profond de lui-même. Refuser d'admettre un problème suscitera probablement une tempête de critiques de laquelle vous aurez du mal à vous relever.

### **4. Soyez prêt à faire des concessions**

Si vous améliorez votre performance environnementale à cause de pressions de la part du public, essayez de ne pas afficher une attitude rigide. Il y a fort à parier que le public n'acceptera pas que certains aspects de votre plan d'action environnemental ne puissent être débattus, surtout si vous n'avez aucune raison de demeurer inflexible. Une approche de «quitte ou rien» ne fera qu'amener le public à refuser vos initiatives.

### **5. Soyez au fait de la perception du public**

Avant de communiquer vos projets, il vaut la peine de comprendre le point de vue des divers groupes d'intérêt. Plus particulièrement, il importe de savoir ce à quoi le gouvernement s'attend ainsi que de comprendre la position des environmentalistes, des médias et du public. En connaissant mieux ces positions, vous serez en mesure de préparer soigneusement votre position et vous ne serez pas forcé de réagir défensivement.



## 6. Prenez une approche active

Lorsque les débats s'enveniment, ne vous dérobez pas. Il est important pour vous que vous énonciez publiquement votre position sur une question environnementale donnée. En prenant une approche passive, votre message ne sera pas entendu et vous pourrez prêter le flanc aux attaques et demeurer sur la défensive.

## 7. Attachez-vous aux solutions de rechange

Une bonne façon de surmonter une impasse à l'égard de diverses positions consiste à offrir des solutions de rechange ou à réorienter la question d'une façon plus positive. Offrir une porte de sortie au lieu de s'attacher aux aspects négatifs peut être tout ce dont vous avez besoin pour réussir.

## 8. Parlez en termes précis

Dans la mesure du possible, recourez à des exemples et à des activités particulières lorsque vous décrivez vos projets environnementaux. Il est plus facile de comprendre des énoncés précis, outre qu'ils soient plus plausibles que des énoncés généraux. L'utilisation de pieuses déclarations d'intention peut amener le public à croire que votre entreprise préfère la parole à l'action.

## 9. Indiquez vos réalisations antérieures

Il est mieux de rapporter ce que vous avez fait plutôt que ce que vous comptez faire. De cette façon, l'image que vous projetez de votre entreprise correspond à la réalité. Le public pourrait percevoir les intentions futures nobles que vous décrivez comme un écran de fumée camouflant une situation lamentable.

## Exercice IX-1 : Élaboration de votre programme de communications

### 1. Étape 1 : Sélection d'un thème

Décidez du message ou du thème principal que vous voulez véhiculer. Il peut s'agir de n'importe quoi, par exemple, le fait que vous avez mis au point une politique environnementale ou alors des étapes particulières de votre plan d'action.

Thème :

---

---

### Étape 2 : Dégagez des exemples à l'appui

Pensez à des modifications ou à des actions susceptibles de se produire dans votre entreprise et qui appuient ou font ressortir le thème en question. Par exemple :

Thème : «Nous sommes devenus plus soucieux de l'environnement.»

Actions : «Avons lancé des programmes de recyclage au bureau et à l'usine.»

«Avons diminué la consommation d'énergie.»

«Avons réduit le volume d'emballage de nos produits.»

Indiquez autant d'actions qui, selon vous, appuient votre thème.

**Actions :**

---

---

---

---

---

---

---

**Étape 3 : Faites ressortir des points particuliers**

Pensez aux particularités que vous pourriez mettre de l'avant. Les gens aiment entendre des faits et des chiffres. Ils donnent de la crédibilité à vos prétentions et aident votre auditoire à mieux cerner les nouvelles que vous lui donnez. Par exemple :

Particularités : «Nous avons diminué notre consommation de papier de 30 tonnes cette année et nous recyclons tous nos déchets de papier.» (Si vous convertissez ce chiffre en nombre d'arbres économisés, vous produirez un impact important sur votre auditoire.)

«Ce trimestre, ce sont 3 000 tonnes de déchets au total que nous n'avons pas envoyées à la décharge publique.»

Indiquez quelques particularités qui appuient votre thème et vos exemples.

**Particularités :**

---

---

---

---

---

---

---

**C. Rédigez et communiquez votre histoire**

Dès que vous avez établi un thème et des exemples à l'appui, comme le décrit l'exercice IX-I ci-avant, vous êtes prêt à rédiger votre message. Vous devez d'abord décider si vous confiez cette tâche à un membre de votre personnel ou alors à une entreprise de publicité ou de relations publiques.

La plupart des entreprises constatent, du moins au départ, qu'il est préférable de laisser à des professionnels le soin de rédiger leur histoire et de l'envoyer aux médias. Ces entreprises ont les relations nécessaires pour faire paraître votre histoire et ils connaissent le genre de langage qu'il faut utiliser.

Dès que votre histoire a paru, attendez-vous que les médias se mettent en communication avec vous. Votre entreprise devrait nommer un porte-parole (ce pourrait être votre président-directeur général ou votre coordinateur environnemental) qui s'occupera de toutes les interviews de presse. Vous voudrez peut-être dispenser à cette personne une formation officielle sur la manière de se comporter durant une entrevue avec les médias. Votre chambre de commerce locale, université ou collège communautaire peut probablement vous dire si des cours de ce genre se donnent dans votre région.

Il est probablement facile de transformer votre histoire en discours. Un exposé livré à des organismes comme des associations industrielles, des groupes d'intérêt public et des clubs d'affaires constitue un moyen efficace de faire connaître votre message. Il arrive souvent que la presse locale assiste à de telles rencontres.

## **D. Surveillez vos réussites**

La communication n'est pas un processus à sens unique. Pour assurer que votre programme de communications produise les résultats souhaités, il importe d'effectuer continuellement des études de marché de vos clients, des groupes environnementaux et du public. On présente ci-dessous quelques méthodes courantes d'obtenir une rétroaction.

### **1. Envoyez des questionnaires par la poste**

Vous pouvez envoyer des questionnaires par la poste à vos clients. Vous augmenterez radicalement votre taux de réponse en envoyant un questionnaire aussi court que possible, en incluant une enveloppe-retour préadressée et affranchie et en offrant un encouragement quelconque aux répondants, par exemple, une participation à un tirage gratuit. Vous pouvez aussi accroître largement le taux de réponse en communiquant d'avance avec vos clients pour solliciter leur participation à l'enquête.

### **2. Effectuez des enquêtes par téléphone**

Pour obtenir des renseignements plus détaillés que par un sondage postal, vous pouvez effectuer des interviews téléphoniques avec vos clients ou avec le public. Ce genre d'interview vous permet de poser des questions plus approfondies sur des sujets qui vous intéressent particulièrement. Bien qu'elles soient plus coûteuses, les interviews téléphoniques produisent habituellement un taux de réponse plus élevé que les questionnaires postaux.

### **3. Effectuez des interviews personnelles**

Vous pouvez effectuer des interviews personnelles au point d'achat de vos produits. L'avantage de ce genre d'interview est qu'elle vous permet d'obtenir des renseignements de personnes autres que vos clients.

### **4. Organisez des groupes de discussion et des tables rondes**

Vous pouvez inviter des représentants de divers groupes d'intérêt à vous donner leurs réactions sur vos initiatives environnementales. Cette méthode de sondage coûte cher (moins cependant que les enquêtes par téléphone) mais elle fournit des renseignements très «riches». Les gens ont tendance à générer beaucoup plus d'idées et de suggestions dans un groupe qu'individuellement. Les groupes de discussion peuvent souvent transformer vos opposants en des partisans actifs si vous leur donnez l'impression qu'ils sont les maîtres d'oeuvre de vos efforts.

## 5. Offrez une ligne téléphonique «prioritaire»

Vous pouvez offrir un service téléphonique temporaire ou permanent auquel tout le monde peut avoir accès afin de donner son opinion au sujet de vos initiatives environnementales. Cela peut être particulièrement utile tout juste après le lancement de votre programme de communications.

## 6. Offrez une boîte à suggestions

Vous pouvez mettre des boîtes à suggestions à des endroits stratégiques de votre point d'achat. Bien que de nombreux organismes offrent des boîtes à suggestions, celles-ci sont peu utilisées car les gens croient qu'on ne donnera pas suite à leurs suggestions. Par ailleurs, les organismes qui font un suivi rapide des suggestions fournies trouvent cette méthode d'enquête très productive.

Selon la taille et la nature de votre entreprise, vous pourrez préférer certaines méthodes d'enquête à d'autres. L'important, c'est que vous soyez constamment au fait de la perception que vos clients et d'autres groupes d'intérêt ont de vous. Ce n'est que de cette façon que vos communications auront un sens et des répercussions.

## Exercice IX-2 : Planification d'études de marché

Revoyez brièvement les méthodes utilisées pour effectuer les études de marché qu'on a présentées à la section D ci-avant. Décidez de celles qui conviendraient le mieux à votre entreprise.

**Méthode de recherche :**

---

---

---

---

---

**Raison du choix :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# X

## Répétition du cycle

---

*«Le monde va si vite en ce moment que celui qui affirme qu'une chose ne peut être faite est habituellement interrompu par quelqu'un d'autre qui est à la faire.»*

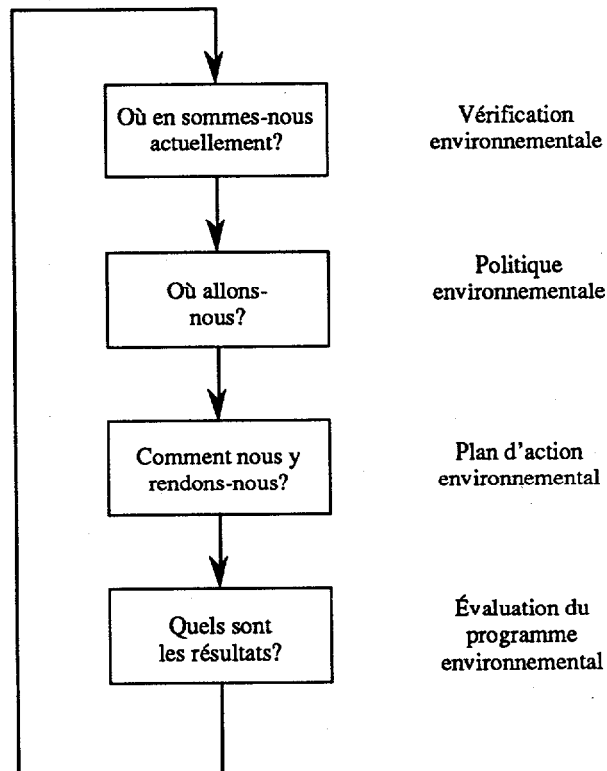
Elbert Hubbard  
Auteur américain

### A. Évaluez vos réussites antérieures

Après avoir terminé les sept étapes décrites aux chapitres précédents, il est important d'évaluer votre succès. Cette étape du processus de gestion de l'environnement paraît dans le dernier encadré de la pièce X-1.

#### Pièce X-1

#### Aperçu sommaire du programme de gestion de l'environnement



En évaluant vos succès passés, vous pourrez ainsi établir des références positives que vous pourrez communiquer aux parties intéressées. De plus, le succès en lui-même est un signe encourageant qu'il est possible d'accomplir d'autres réalisations. Un tel optimisme est souvent perçu davantage par ceux que les résultats positifs touchent de plus près.

## **B. Adoptez une vision à long terme**

Que vous exploitiez une petite ou une grande entreprise, il est important d'adopter une approche à long terme lorsque vous mettez au point votre plan d'action environnemental. Bien que certaines initiatives environnementales fournissent des avantages immédiats, de nombreuses autres prennent beaucoup plus longtemps à produire des résultats concrets. Se préoccuper des résultats financiers trimestriels à court terme nuira à l'efficacité de la stratégie environnementale.

Non seulement cette approche procurera des avantages à long terme à votre entreprise, mais elle fournira également des retombées à long terme pour la société en général. Outre les avantages écologiques, une stratégie environnementale à long terme produira des bénéfices sur le plan médical, social, culturel et économique.

Un développement viable signifie que les activités des générations actuelles n'influeront pas de façon négative sur les générations à venir.

## **C. Effectuez des études de marché continues**

Les questions environnementales évoluent sans cesse. Pour se tenir au fait des changements, il importe d'effectuer des recherches continues. Au chapitre précédent, nous avons abordé l'étude des attitudes et de la sensibilisation de vos clients et des autres groupes d'intérêt. Voici d'autres façons de se tenir informé des «affaires courantes» environnementales :

- Abonnez-vous à des publications commerciales à caractère écologique.
- Assistez à des conférences et à des expositions commerciales environnementales.
- Adhérez à des associations à vocation écologique.
- Lisez des rapports environnementaux et tenez à jour une bibliothèque de ce genre de document.

Dès que vous avez isolé les questions qui sont le plus pertinentes à votre organisme, effectuez une étude de marché spécialisée pour savoir comment vous pouvez adapter votre plan d'action environnemental. On présente à l'annexe D une liste des organismes gouvernementaux et sans but lucratif qui s'occupent du milieu des affaires et de l'environnement. À l'annexe E paraît une liste d'ouvrages, de périodiques et de répertoires traitant du milieu des affaires et de l'environnement.

## **D. Traitez la performance environnementale comme un outil de concurrence**

Sur les marchés mondiaux d'aujourd'hui survivront uniquement ceux qui peuvent livrer des produits et des services concurrentiels tout en se préoccupant de l'environnement. Ces entreprises seront celles qui auront mis au point un programme de gestion de l'environnement qui touche à chacun de leurs services ainsi qu'à la collectivité extérieure.

Bien que l'amorce d'un processus de gestion de l'environnement entraîne des frais de transition à court terme, il aidera vivement une entreprise à améliorer sa situation concurrentielle à long terme. De plus en plus d'entreprises admettent les liens positifs qui existent entre leur performance commerciale et leur performance environnementale. Nous vous incitons à faire comme elles afin que votre organisme puisse lui aussi tirer profit des avantages environnementaux et économiques nécessaires pour réussir dans cette nouvelle ère commerciale.

---

***Annexes***

---

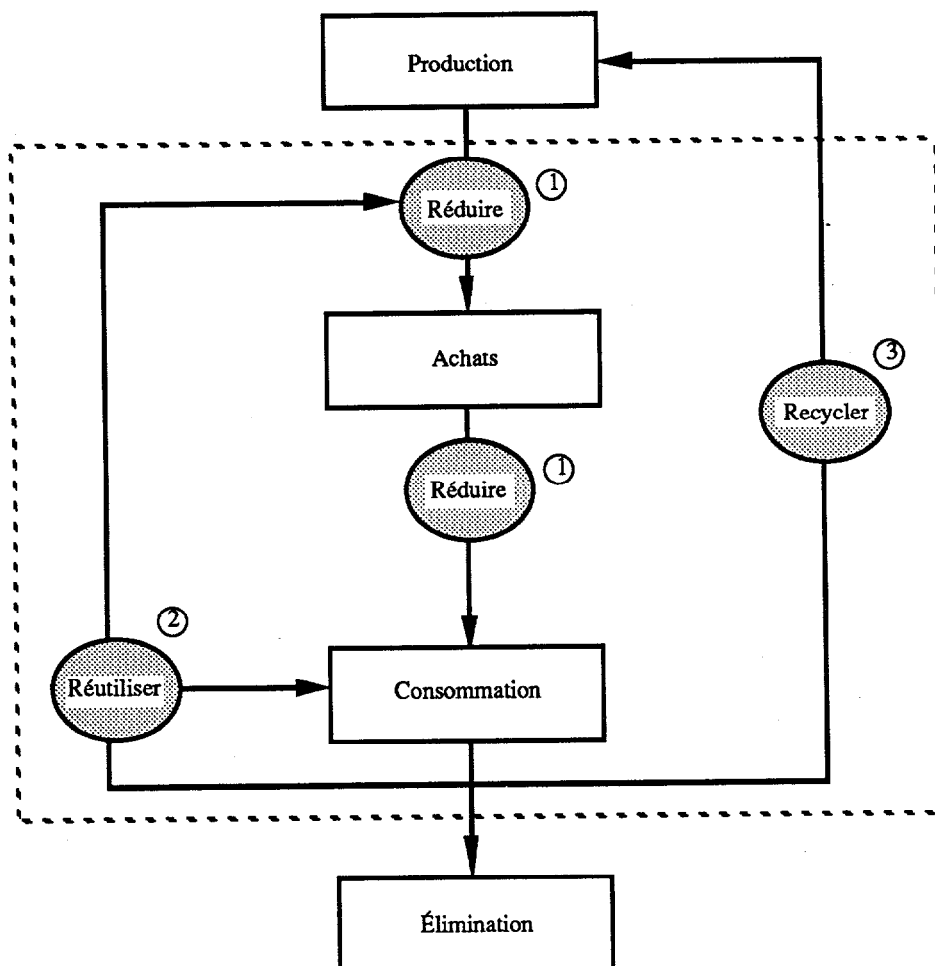


---

## Annexe A

### Diagramme de cheminement des déchets

---



Nota : La ligne pointillée indique la limite de l'activité contrôlée par votre entreprise.

La minimisation des déchets signifie :

1. Réduire vos achats totaux et vos habitudes internes de consommation.
2. Réutiliser les ressources de façon interne ou externe (par exemple, les vendre ou les donner à d'autres organismes qui peuvent les réutiliser).

---

## Annexe B

### Liste de contrôle de la vérification environnementale

---

	Oui	Non
<b>Vérification de conformité</b>		
➤ Avez-vous fait une liste de tous les permis que vous détenez et des restrictions de chacun?	_____	_____
➤ Avez-vous identifié la source ou le processus à évaluer de même que le point du processus où des mesures doivent être prises (p. ex., un point où les effluents sont bien mélangés)?	_____	_____
➤ Avez-vous déterminé le type de matériel et de procédure à utiliser au moment d'effectuer des mesures ainsi que le niveau de précision exigé?	_____	_____
➤ Avez-vous veillé à ce que les mesures à prendre soient exprimées en unités significatives et comparables (p. ex., parties par million ou PPM) que l'utilisateur prévu reconnaîtra?	_____	_____
➤ Les résultats sont-ils exprimés en unités de production afin de faciliter les comparaisons?	_____	_____
➤ Analysez-vous dès que possible des échantillons afin de minimiser les réactions chimiques constantes qui peuvent fausser les résultats?	_____	_____
➤ Les concentrations d'émissions dans l'eau satisfont-elles aux exigences des règlements pertinents?	_____	_____
• Dans la négative, savez-vous pourquoi?	_____	_____
• Dans la négative, avez-vous mis en oeuvre des mesures pour redresser la situation?	_____	_____
➤ Les concentrations d'émissions dans l'air satisfont-elles aux exigences des règlements pertinents?	_____	_____
• Dans la négative, savez-vous pourquoi?	_____	_____
• Dans la négative, avez-vous mis en oeuvre des mesures pour redresser la situation?	_____	_____
➤ Avez-vous documenté l'équipement et les procédures de manière que les équipes de vérification subséquentes puissent répéter le processus de la même façon? (C'est la seule façon de permettre la comparaison de données semblables.)	_____	_____

**Annexe B (suite)**  
**Liste de contrôle de la vérification environnementale**

Oui Non

**Vérification de gestion**

- |  |       |       |
|--|-------|-------|
| ➤ Avez-vous revu les bordereaux d'expédition afin de déterminer la quantité et l'emplacement des déchets éliminés en dehors des sites?   | _____ | _____ |
| ➤ Dans le cas de procédés hautement toxiques ou délicats, avez-vous effectué une analyse de chacune des matières brutes qui entrent dans le système de production par rapport aux matières qui entrent dans la composition des produits? | _____ | _____ |
| ➤ Avez-vous identifié/projeté les exigences futures des administrations publiques (p. ex., des nouveaux règlements) qui pourraient influencer sur vos activités?   | _____ | _____ |
| ➤ Avez-vous évalué d'autres méthodes de réduction des déchets? Dans l'affirmative, avez-vous tenu compte   | _____ | _____ |
| a. Des coûts de mise en oeuvre   | _____ | _____ |
| b. Du niveau d'amélioration par rapport aux systèmes actuels   | _____ | _____ |
| c. Des risques potentiels  | _____ | _____ |
| d. De la période de récupération   | _____ | _____ |
| ➤ Avez-vous des procédures bien établies pour faire face à des crises environnementales, notamment avez-vous rédigé et mis à jour de façon périodique des plans de protection civile (PPC)?  | _____ | _____ |
| ➤ Dispensez-vous régulièrement une formation aux employés en ce qui a trait à l'identification et à l'atténuation des risques?   | _____ | _____ |
| ➤ Mettez-vous en oeuvre des «technologies propres» lorsque vous avez le choix?   | _____ | _____ |
| ➤ Évitez-vous de mélanger des effluents dans la mesure du possible, afin de faciliter la récupération et le recyclage des substances utiles?   | _____ | _____ |
| ➤ Avez-vous modifié votre stratégie de commercialisation afin qu'elle corresponde à vos politiques environnementales?  | _____ | _____ |
| ➤ Avez-vous réexaminé vos polices d'assurance pour assurer d'avoir une couverture suffisante compte tenu des récentes modifications aux lois environnementales?  | _____ | _____ |

**Annexe B (suite)**  
**Liste de contrôle de la vérification environnementale**

	Oui	Non
<b>Vérification des achats</b>		
➤ Avez-vous évalué vos approvisionnements afin de voir si certains articles sont inutiles et ainsi les rayer de la liste des achats?	_____	_____
➤ Avez-vous examiné vos achats afin de choisir la meilleure option sur le plan écologique d'après une analyse «du début à la fin»?	_____	_____
➤ Avez-vous établi des lignes directrices environnementales en matière d'achats auxquelles doivent souscrire tous vos fournisseurs?	_____	_____
➤ Dans la mesure du possible, essayez-vous d'acheter des produits renfermant des matières recyclées?	_____	_____
➤ Dans la mesure du possible, commandez-vous des fournitures en vrac afin de réduire l'emballage?	_____	_____
➤ Connaissez-vous la proportion de déchets postconsommation que contiennent vos achats de papier recyclé?	_____	_____
➤ Cherchez-vous des moyens de réduire vos achats d'articles jetables (p. ex., achetez-vous des piles rechargeables et des stylos remplitables)?	_____	_____
➤ Abordez-vous la question des emballages excédentaires avec vos fournisseurs afin de réduire les déchets à ce titre?	_____	_____
➤ Lorsque vous investissez dans des machines et du matériel, tenez-vous compte des répercussions environnementales des matières nécessaires pour faire fonctionner et entretenir le matériel et les comparez-vous à d'autres pièces de matériel?	_____	_____
<b>Vérification immobilière</b>		
➤ Avez-vous effectué une recherche de titres de la propriété à l'égard des 50 dernières années?	_____	_____
➤ Avez-vous revu les cartes et les photographies du site?	_____	_____
➤ Avez-vous revu les relevés géologiques et hydrologiques à l'égard du site?	_____	_____
➤ Avez-vous cherché et examiné des rapports qui pourraient exister au sujet du site?	_____	_____
➤ Avez-vous évalué les propriétés dans un rayon d'un kilomètre (ou plus selon la topographie) afin d'y déceler des sources de pollution qui pourraient se propager jusqu'à votre site?	_____	_____

## Annexe B (suite)

### Liste de contrôle de la vérification environnementale

Oui

Non

#### Vérification immobilière (suite)

- Avez-vous visité le site et prélevé des échantillons du sol et des eaux souterraines afin d'y déceler la présence et la concentration de contaminants? \_\_\_\_\_
- Avez-vous vérifié les structures pour y déceler des substances dangereuses? \_\_\_\_\_
- Avez-vous vérifié auprès des autorités locales pour voir s'il y avait des marges de recul sur la propriété, des changements de zonage, des limites à la construction ou toute autre modification à venir? \_\_\_\_\_

#### Vérification de minimisation des déchets

- Avez-vous des boîtes de recyclage dans chaque bureau? \_\_\_\_\_
- Offrez-vous un système de recyclage des conserves et des bouteilles pour votre personnel et les visiteurs? \_\_\_\_\_
- Faites-vous le compostage de matières organiques qui autrement seraient jetées (p. ex., demander à des bénévoles parmi vos employés d'apporter chez eux les déchets d'aliments tous les jours pour en faire le compostage)? \_\_\_\_\_
- Avez-vous remplacé vos tasses de mousse de polystyrène et votre coutellerie en plastique dans les salles à dîner ou les salles de détente par des tasses de céramique et de la coutellerie en acier inoxydable? \_\_\_\_\_
- Achetez-vous des cartons ou des cruches de lait ou de crème pour le café au lieu des petits contenants jetables d'une portion? \_\_\_\_\_
- Écrivez-vous sur les deux côtés de votre papier et demandez-vous à votre personnel de faire la même chose? \_\_\_\_\_
- Photocopiez-vous les documents sur les deux côtés du papier et avez-vous une affiche demandant aux employés de faire de même? \_\_\_\_\_
- Utilisez-vous l'option de réduction sur votre photocopieur, dans la mesure du possible, afin d'éviter l'emploi de grandes feuilles de papier ou de réduire le nombre de pages? \_\_\_\_\_
- Laissez-vous un grand espace pour les messages sur vos feuilles d'annonce d'envoi par télécopieur afin d'éviter d'envoyer une deuxième page? \_\_\_\_\_
- Imprimez-vous vos feuilles d'annonce d'envoi par télécopieur sur le côté non écrit de feuilles qui ont déjà servi? \_\_\_\_\_

## Annexe B (suite)

### Liste de contrôle de la vérification environnementale

	Oui	Non
<b>Vérification de minimisation des déchets (suite)</b>		
➤ Avez-vous revu vos formules pour éliminer celles qui sont inutiles?	_____	_____
➤ Avez-vous communiqué avec le centre de déchets le plus proche afin de déterminer si quelqu'un pourrait acheter les matières que vous jetez?	_____	_____
➤ Recyclez-vous vos matériaux d'emballage (p. ex., cartons et palettes de bois)?	_____	_____
➤ Réutilisez-vous les matériaux d'emballage dans la mesure du possible afin d'en prolonger la durée de vie?	_____	_____
➤ Recyclez-vous tous les CFC des véhicules et des systèmes de réfrigération et de conditionnement de l'air de vos bâtiments?	_____	_____
<b>Vérification d'économie d'eau</b>		
➤ Avez-vous établi un programme d'économie d'eau afin de réduire la production d'eaux d'égout?	_____	_____
➤ Avez-vous examiné la possibilité de systèmes fermés pour la construction prévue de nouvelles installations ou des améliorations?	_____	_____
a. Est-ce techniquement possible?	_____	_____
b. Avez-vous effectué une analyse coût-avantage intégrant les frais écologiques?	_____	_____
➤ Avez-vous posé des appareils de plomberie qui économisent l'eau, par exemple, un ajustage à débit variable sur vos robinets dans vos bâtiments?	_____	_____
➤ Votre programme de sécurité comprend-il des lignes directrices pour minimiser l'élimination des produits chimiques dans les égouts?	_____	_____
➤ Achetez-vous des systèmes de chasse d'eau économiseurs d'eau pour les nouvelles installations et y a-t-il des pots d'eau dans les cuvettes des autres toilettes?	_____	_____
➤ Si vous êtes une grosse entreprise industrielle, avez-vous posé des compteurs d'eau supplémentaires à divers endroits afin de pouvoir relever et contrôler la consommation d'eau au niveau de la «micro» utilisation?	_____	_____
<b>Vérification d'économie d'énergie</b>		
<b>A. Sources internes d'énergie</b>		
➤ Remplacez-vous les ampoules électriques grillées par des modèles plus éconergiques?	_____	_____

## Annexe B (suite)

### Liste de contrôle de la vérification environnementale

	Oui	Non
<b>A. Sources internes d'énergie (suite)</b>		
➤ Utilisez-vous des minuteries et des gradateurs pour réduire l'intensité de l'éclairage ou des autres appareils électriques?	_____	_____
➤ Avez-vous évalué vos niveaux d'éclairage par rapport aux normes recommandées (consultez votre compagnie d'électricité pour plus de détails) afin d'assurer que l'éclairage est suffisant sans être excessif?	_____	_____
➤ Fermez-vous les lampes de bureau, ordinateurs et autres appareils électriques lorsque vous quittez votre bureau?	_____	_____
➤ Achetez-vous des appareils éconergiques (p. ex., réfrigérateurs, micro-ondes)?	_____	_____
➤ Faites-vous la mise au point et l'entretien appropriés des véhicules afin qu'ils soient plus économes d'énergie?	_____	_____
➤ Avez-vous effectué une analyse coût-avantage de la possibilité d'utiliser pour l'équipement et les véhicules de l'entreprise des combustibles plus propres comme le gaz naturel et le méthanol?	_____	_____
➤ Avez-vous inspecté les dispositifs de contrôle automatique des émissions des véhicules de votre parc au cours des douze derniers mois?	_____	_____
➤ Avez-vous vérifié si des encouragements gouvernementaux (p. ex., par le programme Power Smart de B.C. Hydro) pouvaient aider votre entreprise à diminuer sa consommation d'énergie?	_____	_____
➤ Procédez-vous à l'entretien annuel de vos systèmes de chauffage, ventilation et conditionnement de l'air (CVCA) et remplacez-vous ou nettoyez-vous les filtres à intervalles réguliers (p. ex., tous les trimestres)?	_____	_____
➤ Avez-vous amélioré les systèmes CVCA, ascenseurs, etc., par des moteurs plus efficaces?	_____	_____
➤ Avez-vous installé des systèmes de récupération de la chaleur afin de réchauffer et de refroidir l'air acheminé dans vos bâtiments en hiver et en été respectivement?	_____	_____
<b>B. Sources externes d'énergie</b>		
➤ Achetez-vous uniquement de l'huile recyclée pour tous les véhicules et les autres machines?	_____	_____
➤ Offrez-vous des cartes de transport par autobus à vos employés?	_____	_____

## Annexe B (suite)

### Liste de contrôle de la vérification environnementale

	Oui	Non
<b>B. Sources externes d'énergie (suite)</b>		
➤ Faites-vous la promotion du covoiturage parmi vos employés?	_____	_____
➤ Donnez-vous des laissez-passer de stationnement pour stimuler votre personnel? (Dans l'affirmative, vous pourriez vouloir réexaminer cette pratique à moins que les employés aient besoin de leur voiture tous les jours pour leur travail.)	_____	_____
➤ Mettez-vous à la disposition des employés des rateliers à bicyclettes et des douches pour les encourager à se rendre au travail à bicyclette?	_____	_____
➤ Dans vos déplacements, essayez-vous de partager les taxis dans la mesure du possible?	_____	_____
➤ À votre arrivée à un aéroport, prenez-vous la navette de l'aéroport au lieu d'un taxi?	_____	_____
➤ Lorsque la chose est possible, faites-vous des réservations dans un hôtel situé à proximité des salles de réunion afin que vous puissiez vous y rendre et en revenir à pied?	_____	_____



## Annexe C

### Programmes d'aide du gouvernement en matière d'environnement

Nom du programme	Objet	Type d'aide	Administrateur du programme
Programme de choix environnemental	Certifier les produits qui répondent à certains critères, en employant le «EcoLogo» canadien, une indication aux consommateurs que le produit n'a aucun effet nocif pour l'environnement.	On examine le cycle de vie complet du produit par rapport à un ensemble de critères mis au point par le Comité Choix environnemental.	Environnement Canada 107, rue Sparks 2 <sup>e</sup> étage Ottawa (Ontario) K1A 0H3 Tél. : (613) 952-9463 Télécopieur : (613) 952-9465
Les partenaires de l'environnement	Aider les groupes locaux qui désirent protéger, préserver, améliorer et restaurer l'environnement dans leur collectivité.	Il y a deux types de projet qui sont financés : les projets de nettoyage qui ont pour but de restaurer et d'économiser et les projets de recyclage de déchets et de réduction des déchets. Sont admissibles uniquement les groupes sans but lucratif.	Communiquez avec votre bureau régional d'Environnement Canada.
Programme DRECT	Aider l'industrie privé ainsi que les autorités provinciales et municipales à trouver de nouveaux moyens pour récupérer, recycler, réutiliser ou réduire les déchets.	Grâce à ce programme, le gouvernement fédéral partage les coûts de mise en place et de démonstration de prototypes de nouvelles technologies environnementales prometteuses.	Direction des services techniques Direction générale de la protection de l'environnement Environnement Canada Ottawa (Ontario) K1A 1C8 Tél. : (819) 997-3405
Banque des réussites environnementales - entreprises	Recueillir des histoires de cas sur des entreprises qui s'acheminent vers le développement durable.	Fournit des exemples qui peuvent servir à votre entreprise.	Direction du développement durable Environnement Canada Place Vincent Massey 351, boul. Saint-Joseph Hull (Québec) K1A 0H3

## Annexe C (suite)

### Programmes d'aide du gouvernement en matière d'environnement

Nom du programme	Objet	Type d'aide	Administrateur du programme
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	Aider les particuliers et les organismes dont les projets contribueraient à la diversification économique de l'Ouest du Canada.	L'aide financière comprend des garanties de prêt ainsi que des contributions remboursables et non remboursables. Le programme englobe tous les secteurs sauf la vente au détail ainsi que les services personnels et socio-financiers.	Diversification économique de l'Ouest Comerpoint Building 10179 - 105th Street Pièce 604 Edmonton (Alberta) T5J 3N1 Tél. : (403) 495-4164
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	Aider les particuliers et les organismes dont les projets contribueraient à l'économie du Canada atlantique.	Offre de l'aide dans sept grands secteurs : assurance de prêts, rachat d'intérêt, soutien d'entreprise, études, aide à l'innovation, établissement de nouvelles installations et expansion/modernisation/développement de nouveaux produits.	Bureau principal de l'APECA T10 Main Street, 10 <sup>e</sup> étage Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8 Tél. : 1-800-561-7862
Programme de partenariat de recherche	Favoriser le partenariat entre les universités canadiennes, les ministères du gouvernement fédéral et les industries.	Aide les entreprises à trouver les compétences universitaires et offre d'importantes subventions servant à financer les recherches effectuées par des universités dans le domaine industriel.	Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie 200, rue Kent Ottawa (Ontario) K1A 1H5 Tél. : (613) 995-6295
Programme d'exploitation des renseignements contenus dans les brevets	Stimuler le transfert technologique, promouvoir l'innovation industrielle et fournir une aide à la recherche et au développement grâce à l'exploitation des renseignements technologiques contenus dans les brevets.	Offre un service de pointe aux petites et moyennes entreprises, aux établissements de recherche et aux organismes gouvernementaux en ce qui concerne les recherches dans les brevets.	Direction générale de la propriété intellectuelle Direction de l'information et de l'exploitation de la technologie Consommateurs et Sociétés Canada Place du Portage Hull (Québec) K1A 0C9 Tél. : (819) 997-1936

## Annexe C (suite)

### Programmes d'aide du gouvernement en matière d'environnement

---

Nom du programme	Objet	Type d'aide	Administrateur du programme
Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST)	Fournir de la documentation scientifique et technique grâce à des prêts et à des services de photocopie aux entreprises de toute taille.	Offre l'une des bibliothèques scientifiques et techniques les plus complètes dans le monde. Excellente source de renseignements en matière d'environnement.	ICIST Conseil national de recherches Chemin Montréal Immeuble M-55 Ottawa (Ontario) K1A 0R6 Tél. : (613) 993-160
Programmes de l'énergie	Promouvoir l'élaboration de produits, procédés ou systèmes qui accroîtront l'efficacité de l'utilisation de l'énergie dans l'industrie et encourager l'utilisation des technologies mises au point aux termes du programme.	Offre un soutien pouvant aller jusqu'à 50 % des frais admissibles des projets à des entreprises canadiennes, des particuliers, des organismes professionnels et de recherche et des cabinets d'experts-conseils.	Division des technologies d'efficacité énergétique Direction des technologies Énergie, Mines et Ressources Canada Ottawa (Ontario) K1A 0E4 Tél. : (613) 996-2480
Programme d'apports technologiques (PAT)	Favoriser l'acquisition de technologies étrangères pouvant servir à l'élaboration de produits, procédés ou services nouveaux ou améliorés au Canada.	Offre une aide financière pour aider l'industrie canadienne à acquérir les technologies étrangères leur permettant d'améliorer leur compétitivité et d'étendre leurs activités.	Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada Immeuble Lester B. Pearson 125, promenade Sussex Ottawa (Ontario) K1A 0G2 Tél. : (613) 996-0971

---

## Annexe D

### Organismes gouvernementaux et sans but lucratif s'intéressant au milieu des affaires et à l'environnement au Canada

Nom de l'organisme	Contact	Description
<u>Gouvernement fédéral</u>	1, rue Nicholas, suite 250 Ottawa (Ontario) K1N 7B7 Tél. : (613) 992-7189 Télécopieur : (613) 992-7385	Les représentants du palier politique des administrations publiques, du secteur des entreprises, des universités et des instituts de recherche, de la communauté scientifique et de divers groupes professionnels et d'intérêt public se rencontrent régulièrement pour essayer de s'entendre sur des méthodes permettant d'aborder les questions environnementales.
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie	235, rue Queen Ottawa (Ontario) K1A 0H5 Tél. : (613) 954-3216 Télécopieur : (613) 954-3430	ISTC s'efforce de favoriser la communication entre le gouvernement, l'industrie et la communauté scientifique. La Division de l'industrie environnementale et de projets aide aux transferts technologiques entre les institutions de recherche et les entreprises. Bien qu'aucun programme particulier de financement n'ait été établi à l'égard des initiatives environnementales, les nouvelles technologies ou les autres mesures prévues par les entreprises pourraient être admissibles à un financement aux termes des programmes courants.
Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) Division de l'industrie environnementale et de projets	Environnement Canada Renseignements généraux Ottawa (Ontario) K1A 0H3 Tél. : (613) 997-2800 Télécopieur : (613) 953-8125	Ce ministère du gouvernement s'intéresse à la plupart des questions qui ont trait à l'environnement, y compris la recherche, les règlements et les programmes d'observation. Quatre programmes intéressant les entreprises sont décrits à l'annexe C.
Diversification économique de l'Ouest	Immeuble Cornerpoint 10179 - 105th Street, pièce 604 Edmonton (Alberta) T5J 3N1 Tél. : (403) 495-4164	Le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest offre une diversité de mécanismes de soutien s'échelonnant d'une aide aux petites entreprises jusqu'à de grands programmes systématiques à l'intention de l'industrie. Le programme vise particulièrement les projets qui touchent à de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouvelles technologies et qui pourraient intéresser les entreprises de l'Ouest qui cherchent à mettre en place des innovations dans le domaine de l'environnement.
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	Bureau principal de l'APECA 770 Main Street, 10 <sup>e</sup> étage Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8 Tél. : 1-800-561-7862	L'APECA offre de l'aide adaptée aux besoins particuliers du Canada atlantique. Le programme Action de l'APECA offre une aide en matière d'assurance de prêt, de rachat d'intérêt, de soutien aux entreprises, d'études, d'innovation, d'établissement de nouvelles installations et d'expansion/modernisation et mise au point de nouveaux produits.

## Annexe D (suite)

### Organismes gouvernementaux et sans but lucratif s'intéressant au milieu des affaires et à l'environnement au Canada

Nom de l'organisme	Contact	Description
Conseil national de recherches du Canada	Immeuble M-58 Chemin Montréal Ottawa (Ontario) K1A 0R6 Tél. : (613) 993-3041	Chef de file en matière de sciences et de technologie au Canada, le CNRC aide les entreprises canadiennes à améliorer leur productivité, à élaborer de nouveaux produits et à résoudre les problèmes techniques. L'aide du CNRC peut servir à ceux qui effectuent des travaux de recherche et de développement servant à améliorer l'environnement.
<u>Associations commerciales/industrielles</u>		
Chambre de Commerce du Canada	Suite 1160 55, rue Metcalfe Ottawa (Ontario) K1P 6N4 Tél. : (613) 238-4000 Télécopieur : (613) 238-7643	La Chambre de Commerce du Canada est la plus importante association commerciale au pays. Elle a pour but de promouvoir et de développer une économie forte et vigoureuse. La Chambre a entrepris une diversité d'initiatives environnementales et a mis au point un plan complet d'action en matière d'environnement pour les années 1990.
Conseil canadien des chefs d'entreprises	#806 Centre de la Banque Royale 90, rue Sparks Ottawa (Ontario) K1P 5B4 Tél. : (613) 238-3727	Le CCCE représente les 150 plus grosses entreprises au Canada. Il s'intéresse fortement aux questions environnementales. Il informe ses membres sur les stratégies de gestion de l'environnement et il présente au gouvernement des recommandations de principe sur la façon dont les entreprises peuvent satisfaire à leurs obligations dans le domaine de l'environnement tout en favorisant la prospérité économique.
Association canadienne des industries de l'environnement	Suite 200 - 1130 West Pender St. Vancouver (C.-B.) V6E 4A4 Tél. : (604) 687-7001 Télécopieur : (604) 681-6825	L'ACIE est un organisme national qui favorise les intérêts des entreprises canadiennes s'intéressant à fournir des services et des produits destinés à protéger, analyser ou restaurer l'environnement naturel.

## Annexe D (suite)

### Organismes gouvernementaux et sans but lucratif s'intéressant au milieu des affaires et à l'environnement au Canada

Nom de l'organisme	Contact	Description
<u>Organismes de recherche/politique</u>		
Institut de recherches politiques	5 <sup>e</sup> étage, 275, rue Slater Ottawa (Ontario) K1P 5H9 Tél. : (613) 238-2296 Télécopieur : (613) 235-8237	L'IRP a pour mandat d'améliorer les politiques d'intérêt général au Canada en favorisant un processus politique général, éclairé et efficient. Il comporte un groupe en matière de développement durable et d'environnement qui s'occupe principalement du commerce international et de l'environnement.
Conseil des sciences du Canada	100, rue Metcalfe Ottawa (Ontario) K1P 5M1 Tél. : (613) 996-2822	Le Conseil des sciences du Canada est l'organisme consultatif national sur les questions de politiques scientifiques et technologiques. En tant que société d'État, le Conseil est indépendant du gouvernement fédéral.
Institut international du développement durable	212 McDermot Winnipeg (Manitoba) R3B 0S3 Tél. : (204) 945-0985	L'Institut effectue des recherches dans le domaine de la politique du développement durable, de la réforme, de l'intégration des forces environnementales et économiques ainsi que des modifications institutionnelles touchant les nouvelles politiques du développement durable. L'Institut fournit également des applications pratiques grâce à des promotions et à une éducation. Fonctionnant comme un organe indépendant, l'Institut est financé conjointement par le gouvernement du Canada et du Manitoba.
La Fondation Harmonie du Canada	C.P. 4016 Succursale C Ottawa (Ontario) K1Y 4P2 Tél. : (613) 230-7353	Fondation sans but lucratif destiné à améliorer l'éducation dans tous les secteurs de la société canadienne en matière d'environnement.
Conference Board du Canada	255, chemin Smyth Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Tél. : (613) 526-3280 Télécopieur : (613) 526-4857	Institution indépendante de recherche sans but lucratif qui effectue des études sur les politiques et pratiques de gestion, les questions d'intérêt public et la situation économique. Le Conference Board a récemment mis sur pied un programme de recherche sur les entreprises et l'environnement. Il s'intéresse aux aspects de l'économie, de la gestion et des politiques d'intérêt public qui touchent à l'environnement.

## Annexe D (suite)

### Organismes gouvernementaux et sans but lucratif s'intéressant au milieu des affaires et à l'environnement au Canada

Nom de l'organisme	Contact	Description
<u>Groupes d'intérêt</u>		
Réseau canadien de l'environnement	C.P. 1289, succursale B Ottawa (Ontario) Tél. : (613) 563-2078 Télécopieur : (613) 232-4354	Réseau de tous les organismes environnementaux au Canada. Situé à Ottawa, le groupe a publié le «Réseau canadien de l'environnement» qui dresse la liste de 1 800 groupes écologiques situés partout au Canada. Disponible à un coût minime, la publication se trouve également dans la plupart des grandes bibliothèques publiques
Pollution Probe	12, avenue Madison Toronto (Ontario) M5R 2S1 Tél. : (416) 926-1907 Télécopieur : (416) 926-1601	Pollution Probe est un organisme canadien fondé en 1969 afin de répondre aux inquiétudes croissantes du public qui touchent à la détérioration de la qualité de l'environnement au Canada. Le groupe effectue des recherches sur diverses questions, dispense une éducation au public et prône des politiques d'intérêt public qui favorisent l'environnement.
Les Amis de la Terre	215, rue Laurier ouest, bureau 701 Ottawa (Ontario) K1P 5J6 Tél. : (613) 287-6144 Télécopieur : (613) 232-4354	Groupe environnemental d'envergure internationale qui dispose d'un bureau à Ottawa. Les Amis de la Terre s'intéressent principalement aux questions suivantes : réchauffement de la planète, épuisement de la couche d'ozone; agriculture et alimentation. Le groupe effectue des recherches sur les questions environnementales et a publié plusieurs livres afin de susciter la sensibilisation aux problèmes de l'environnement. Les Amis de la Terre répondent avec joie aux questions des entreprises et du public.

**Annexe E**  
**Lectures proposées sur le milieu des affaires et l'environnement**

---

Nom	Contact	Description
<u>Périodiques</u>		
EcoSource	C.P. 1270 Guelph (Ontario) N1H 6N6 Tél. : (519) 763-8888 Télécopieur : (519) 763-6202	Fournit des renseignements sur l'environnement à l'intention des spécialistes. Bref aperçu de nouvelles et opinions pertinentes en matière d'environnement.
Ecological Economics	Elsevier Science Publishers Journal Information Centre 655 Avenue of the Americas New York, N.Y. U.S.A. 10010	Fournit des renseignements sur l'intégration de l'écologie et de l'économie. Comprend un point de vue international sur de nombreuses questions, notamment l'évaluation des richesses naturelles, la gestion des ressources renouvelables, les méthodes servant à mettre en oeuvre des politiques environnementales efficaces, etc.
Enviroline	1411 6A Street Northwest Calgary (Alberta) T2M 3G8 Tél. : (403) 289-0390 Télécopieur : (403) 282-6632	Fournit un recueil de nouvelles environnementales ainsi qu'une revue des nouvelles politiques destinées principalement au secteur des forêts et de l'énergie.
Environmental Eye	Businessstek Publishing Inc. C.P. 1125, succursale H Nepean (Ontario) K2H 7T8 Tél. : (613) 825-5939	Signale les tendances qui menacent de changer le statu quo entre une entreprise et l'environnement. Fournit également des nouvelles et des opinions sur l'écologisation des entreprises.
Materials & Energy Advantage	Evert Communications Ltd. C.P. 3158 982, rue Wellington Ottawa (Ontario)	Présente des mises à jour sur les innovations mises en place par le gouvernement et l'industrie en ce qui touche l'exploitation des usines, la production, la manutention, l'emballage, le transport et la vente au détail dans tous les secteurs de l'économie.



**Annexe E (suite)**  
**Lectures proposées sur le milieu des affaires et l'environnement**

---

Nom	Contact	Description
Eco-Log Week	Corpus Information Services 1450 Don Mills Road Don Mills (Ontario) M3B 2X7 Tél. : (416) 442-2122 Télécopieur : (416) 442-2200	Présente des résumés et des revues touchant à la technique de lutte contre la pollution, aux questions de gestion des déchets industriels, aux programmes de réglementation ainsi que des renseignements sur le financement et les marchés.
Environmental Digest	Sydenham Publishing 459 - 13th Street West Owen Sound (Ontario) M4K 3W8 Tél. : (519) 371-6289	Fournit des résumés de nouvelles, tendances et développement en matière d'environnement dans 12 domaines dont le recyclage, l'économie d'énergie, le droit environnemental, les nouvelles technologies et ainsi de suite.
Développement durable	Développement durable Service canadien de la faune Environnement Canada Ottawa (Ontario) K1A 0H3 Tél. : (819) 953-1448	Aborde un vaste éventail de questions environnementales qui touchent le Canada et les Canadiens.
<u>Livres et publications</u>		
Notre avenir à tous	Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Bruntland) Oxford University Press 1987	Présente un aperçu global de l'état de l'environnement naturel et des mesures qui doivent être prises pour redresser la situation.
The Green Capitalists	Elkington, John et T. Burke Victor Gollancz Ltd. Londres (Angleterre) 1989	Présente une explication proactive des moyens que peuvent prendre les entreprises pour améliorer leur performance environnementale. On y présente également des études de cas.

## Annexe E (suite)

### Lectures proposées sur le milieu des affaires et l'environnement

---

Nom	Contact	Description
The Environmental Imperative: Market Approaches to the Greening of Canada	Doern, G. Bruce Institut C.D. Howe	Recueil de communications présentées à la Conférence sur la politique environnementale et les industries énergétiques au Canada qui a eu lieu à Calgary (Alberta) en janvier 1990. Le recueil porte sur les politiques qui appuient les efforts du marché pour améliorer l'environnement.
Le marché et l'environnement	Le Conference Board du Canada 255, chemin Smyth Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Tél. : (613) 526-3280 Télécopieur : (613) 526-4857	Explication du potentiel et des mécanismes des instruments de marché destinés à l'accomplissement des objectifs environnementaux. Document rédigé à l'intention du gouvernement et des entreprises.
Virage vers l'excellence dans l'environnement : Guide à l'intention des entreprises	La Chambre de Commerce du Canada 55, rue Metcalfe, bureau 1160 Ottawa (Ontario) K1P 6N4 Tél. : (613) 238-4000 Télécopieur : (613) 238-7643	Présente des études de cas sur des entreprises proactives dans le domaine environnemental ainsi qu'un guide servant à l'élaboration d'une stratégie environnementale dans l'entreprise.
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie : rapport aux Canadiens, juin 1989-1990	Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie 1, rue Nicholas, bureau 520 Ottawa (Ontario) K1N 7B7 Tél. : (613) 992-7189 Télécopieur : (613) 992-7385	Présente le premier rapport de la Table ronde nationale. On y décrit l'état actuel du développement durable ainsi que les obstacles qui empêchent d'y arriver, de même que les nouvelles initiatives dans ce domaine.

## Annexe E (suite)

### Lectures proposées sur le milieu des affaires et l'environnement

---

Nom	Contact	Description
After the Crash: The Emergence of the Rainbow Economy	Guy Daumcey 2059 Kings Road Victoria (C.-B.) V8R 2P6 Tél. : (604) 592-4472 (domicile) (604) 592-4473 (bureau)	Décrit diverses approches pour les commerces, les services bancaires, les investissements, le développement économique des collectivités et la durabilité écologique dans beaucoup de pays. Toutes ces approches font ressortir la possibilité d'un mode d'existence plus durable.
Environmental Dimensions	Temple Scott Associates Inc. 8, rue York, 2 <sup>e</sup> étage Ottawa (Ontario) K1N 5S6 Tél. : (613) 232-2080 Télécopieur : (613) 232-4109	Présente, sous forme de bulletin, des nouvelles, une analyse et les tendances qui se répercutent sur la politique environnementale au Canada. On peut se procurer de plus amples renseignements dans une publication plus volumineuse intitulée ED Reports.
76 Environnement et développement	Agence canadienne de développement international (ACDI) 200, promenade du Portage 7 <sup>e</sup> étage Hull (Québec) K1A 0G4 Tél. : (819) 3411	Présente l'énoncé de principe de l'ACDI sur l'environnement et insiste sur des moyens de prévenir toute autre destruction de l'environnement dans le monde et sur la promotion de projets de développement qui amélioreront l'environnement à long terme.
Gages de santé écologique : les sciences, la technologie et un développement durable	Service des publications Conseil des sciences du Canada 100, rue Metcalfe Ottawa (Ontario) K1P 5M1 Tél. : (613) 992-1142	Recommande des moyens par lesquels le gouvernement du Canada, et plus particulièrement le secteur de la science et de la technologie, peuvent harmoniser les objectifs apparemment contradictoires de la protection de l'environnement et de la croissance économique.
Economics and the Environment: A Reconciliation	The Fraser Institute 626 Bute Street Vancouver (C.-B.) V6E 3M1	Présente une façon de traduire les objectifs des environmentalistes en des solutions économiques pratiques.

## Annexe E (suite)

### Lectures proposées sur le milieu des affaires et l'environnement

---

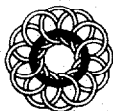
Nom	Contact	Description
La Bourse canadienne des déchets	Ortech International 2395 Speakman Drive Mississauga (Ontario) L5K 1B3 Tél. : (416) 822-4111 Télécopieur : (416) 823-1446	Publie un bulletin dressant la liste de dérivés et de matières excédentaires provenant d'organismes au Canada. Les matières destinées aux rebuts sont indiquées sans frais.
Répertoire des réussites	Rapport sur l'état de l'environnement Environnement Canada Hull (Québec) K1A 0H3 Tél. : (819) 953-1440 Télécopieur : (819) 953-3992	Présente une collection d'études de cas d'actions environnementales innovatrices effectuées par des entreprises et l'administration publique à l'appui du développement durable.
<b><u>Répertoires</u></b>		
Répertoire canadien de l'environnement 1991	Canadian Almanac Directory Publishing Company Ltd. 207 - 134 Adelaide Street East Toronto (Ontario) M5C 1K9 Tél. : (416) 362-4088 Télécopieur : (416) 362-4181	Répertoire national réunissant les particuliers, organismes, entreprises et associations actifs dans le domaine de l'environnement. Présente aussi des renseignements, des services, des conférences, des événements, des consultants en écologie et un guide d'achat sur la gestion des ressources.
World Environment Directory: Standard Environmental Reference	Business Publishers Inc. Silver Spring Maryland (É.-U.)	Présente une liste des entreprises et des particuliers s'occupant d'activités environnementales partout en Amérique du Nord.

---

**THE CANADIAN  
CHAMBER  
OF COMMERCE**



**LA CHAMBRE  
DE COMMERCE  
DU CANADA**



**Table ronde nationale sur  
l'environnement et l'économie  
(TRNEE)**

**National Round Table on the  
Environment and the Economy  
(NRTEE)**

---