 Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy

Propos sur
**LA PRISE DE DÉCISION
ET LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE**



Avant propos de
Thomas A Moore



Parrainé par Procter & Gamble Inc

© **Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 1992**

Tous droits réservés. Toute reproduction ou utilisation quelconque, en tout ou en partie, du matériel ci-inclus sujet aux droits d'auteur, par quelque procédé que ce soit - graphique, électronique ou mécanique, y inclus la photocopie, l'enregistrement sonore ou les systèmes de recouvrement d'information, est interdite sans le consentement écrit préalable de l'éditeur.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale du titre :

La prise de décision et le développement durable
(La Série sur le développement durable de la Table ronde nationale)

Traduction de : Discussions on Decision Making

ISBN 1-895643-07-4

1. Gestion d'entreprise - Aspect de l'environnement - Canada

2. Gestion d'entreprise - Canada - Prise de décision

I. Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Canada)

II. Collection.

HD75.6.D5814 1992 658.4'08 C92-094551-1

Design, typographie et experts-conseil pour la série :

sla Graphicus Spécialiste en design graphique sur l'environnement
Sims Latham Group, 190K Memorial Ave, Orillia (Ontario) L3V 5X6

Couverture :

Zebra Photo Design Studio et sla Graphicus

*Ce livre a été imprimé en caractères New Century Schoolbook, Helvetica, sur du papier «Choix environnemental», dont le contenu recyclé est supérieur à 50 p. 100 avec 5 p. 100 de fibres postconsommation, et avec des encres végétales. La couverture cartonnée contient également des matières recyclées et est finie au vernis à base d'eau, dépourvu de cire.
Imprimé et relié au Canada par The Alger Press.*

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy

Coordinateur de la série : Daniel Donovan

1, rue Nicholas, bureau 520, Ottawa (Ontario) K1N 7B7

Tel : (613) 992-7189

Propos sur
**LA PRISE DE DÉCISION
ET LE
DEVELOPPEMENT
DURABLE**



Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy

Avant-propos

Il est rarement facile de prendre des décisions, encore moins celles qui conditionneront la vie des générations à venir.

Les gens se sont rendus compte très récemment de l'ampleur des désastres résultant de l'activité humaine sur la planète. Mais les pratiques de développement durable représentent désormais une chance pour prendre des mesures correctrices.

C'est dire l'importance d'une série de guides comme celle-ci. Plus que toute autre auparavant, notre génération doit en effet faire des choix décisifs pour son avenir et ces choix sont souvent controversés.

Jusqu'à très récemment l'environnement était une affaire de militants écologistes. Les temps ont changé. L'environnement constitue aujourd'hui une préoccupation partagée par tout le monde.

Pour être sûr de ne pas se tromper, il nous faut comprendre l'interdépendance des problèmes. C'est ainsi que nous pourrions véritablement mesurer les conséquences de nos actes.

De nouveaux outils, telle l'analyse de cycle de vie, nous aident à évaluer l'impact sur l'environnement des produits, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'élimination des déchets. Mais cette méthode nous permet seulement de quantifier les impacts, pas de les relativiser les uns par rapport aux autres. Nous devons, en tant que compagnies et individus, prendre nos responsabilités.

Au cours des dernières années, nous avons vu se dessiner un consensus sur les principes de développement durable et croître un nouvel élan d'optimisme quant à notre survie.

Le développement durable

Ce livre propose un cadre pour prendre les difficiles décisions en matière d'environnement. Il montre comment une compagnie, Procter & Gamble Inc a su faire des choix cruciaux.

Puisse le soutien apporté par Procter & Gamble à la réalisation de cette publication contribuer à une meilleure compréhension des principes de développement durable et à leur concrétisation dans les procédures décisionnelles des organisations.

Thomas A Moore
Président

Procter & Gamble Inc

Préface

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie a été créée pour promouvoir le développement durable au Canada, pour conseiller le gouvernement fédéral sur les façons de matérialiser les pratiques de développement durable dans ses activités et pour jouer un rôle de catalyseur afin de susciter des actions concrètes de développement durable.

Pour la Table ronde nationale, la prise en compte des notions et des pratiques de développement durable dans les procédures décisionnelles au sein des institutions canadiennes représente un défi majeur.

Les expériences de mise en oeuvre de projets environnementaux ainsi que de programmes et stratégies de développement durable d'ores et déjà menées par des organisations des secteurs public et privé, constituent une ressource précieuse pour la TRNEE. Ce livre puise abondamment dans les témoignages des responsables de ces expériences.

Par ailleurs, les Tables rondes provinciales apportent des contributions importantes dans ce domaine.

Par exemple, les Tables rondes de l'Ontario et de la Nouvelle-Écosse ont élaboré des principes pour guider la prise de décision en matière de développement durable.

La Table ronde manitobaine a créé un sous-comité afin de mettre au point une liste de contrôle à l'intention des entreprises qui souhaitent élaborer un code de conduite stratégique pour prendre en compte le développement durable dans leurs décisions. Cette liste de contrôle est destinée aux associations professionnelles et aux compagnies du secteur privé, mais peut également répondre aux besoins des organisations du secteur public.

Le développement durable

Dans une étude réalisée pour la compte de la Table ronde de la Colombie-Britannique, Glenn Bridges décrit un processus de prise de décision utilisé par le gouvernement de la Colombie-Britannique.

Tant dans le secteur public que privé, les décideurs s'accordent sur l'importance de révisions régulières des processus de prises de décisions afin d'une part de contrôler (les décisions sont-elles exécutées comme prévu?) et d'autre part d'évaluer (doit-on revoir les décisions?)

Ce livre est très redevable du dialogue permanent entre le monde des affaires, les employés, les groupes environnementaux et les gouvernements à tous les niveaux.

Nous espérons qu'il apportera une aide utile aux efforts déployés par les décideurs pour prendre en compte les considérations environnementales dans les procédures décisionnelles.

George Connell
Président
Table ronde nationale
sur l'environnement et l'économie

***Un message de la Table ronde manitobaine sur
l'environnement et l'économie***

Aujourd'hui, le monde des affaires prend conscience que l'activité économique est dépendante d'un environnement sain et qu'un comportement respectueux de l'environnement peut s'avérer rentable à tous les niveaux.

Voilà une bonne occasion pour jouer un rôle prépondérant pour la promotion de conduites durables en matière d'environnement, qui constitue un nouveau domaine prometteur au plan de la croissance économique.

Afin d'intégrer les considérations environnementales à la prise de décisions dans les affaires, il est primordial d'accepter l'idée qu'il vaut mieux anticiper, prévenir ou atténuer les impacts sur l'environnement plutôt que d'en payer le prix ultérieurement.

Une bonne façon de commencer est d'adopter un code de conduite en matière de développement durable. Plusieurs compagnies et associations nationales ont opté pour cette solution, et en ont tiré de nombreux avantages, notamment de nouvelles occasions d'affaires, des économies d'énergie, une meilleure efficacité de l'utilisation de ressources et de matériaux, et une réduction du risque.

En conclusion, l'adoption et la mise en oeuvre d'un code de conduite par votre association ou entreprise traduiront votre engagement en faveur de l'économie et de l'environnement canadiens.

Lorne Armes

Président

Sous-comité sur le code de conduite

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution au travail de la TRNEE :

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Me Marie Adam | Me Heather Hamilton |
| M. Des Adams | M. Glen D. Harrington |
| Me Rebecca Aird | Dr. Richard Hodgson |
| Me Jean Arnold | Me Margo Howe |
| M. Nelson E. Ball | M. Allan Howatson |
| M. David Barron | Me Pippa Hyam |
| M. Jean M. Bélanger | M. Mike Hyde |
| M. David Bennett | M. Pierre-Marc Johnson |
| M. Wayne Bond | M. John Klenavic |
| M. George Bothwell | M. Brian Kohler |
| M. François Bregha | M. Linton Kulak |
| Mme Emmanuelle Bruno | M. Claude-André Lachance |
| M. Yvon Charbonneau | M. Bill Lambert |
| Dr. John Chenier | M. Michel Leblanc |
| M. Robert Chernecki | M. André Levasseur |
| M. Maurice Clavette | M. Serge Lord |
| Me Carol Clemenstagen | M. John Lounds |
| Me Pamela Colorado | M. P.L. Lulman |
| M. Thomas Conway | M. Ted Manning |
| M. Ray Cote | M. William McCann |
| Mme Claire Delbridge | M. Pierre Martel |
| Me Pat Delbridge | M. Gary Nash |
| M. Michel Desbiens | M. Yves Ouimet |
| M. D'Arcy Delamere | M. Gilles Paquet |
| M. Michael Dence | M. Jean Pasquero |
| M. Bruce Doern | M. Lou Pagano |
| Me Angela Ebsworth | Me Shealagh Pope |
| M. John Eisenhauer | M. Michel Provost |
| M. Louis Erlichman | M. Steve Prytz |
| Dr. Frantisak | M. Frank Reid |
| M. Gary Gallon | M. Dave Sanderson |
| M. Lloyd Gamble | Me Susan Springthorpe |
| M. Henri Gautier | M. William Turner |
| M. Mark Gawn | M. Dwight Wainman |
| M. George Greene | Me Jane Waterston |
| M. Roger S. Gibb | M. Gordon Winter |
| M. Parker Gray | M. Doug Wright |

Table des matieres

<i>Avant-propos</i>	iii
<i>Préface</i>	v
<i>Un message de la Table ronde manitobaine</i>	vii
Introduction	1
1 Les acteurs du changement	5
2 Les stratégies de gestion efficaces	17
3 Les outils de gestion efficaces	33
4 Les obstacles au succès	43
5 Le changement dans la prise de décisions	53
6 Questionnaire pour un code de conduite	59
7 Le processus de révision	109
8 Procter & Gamble : l'histoire d'une compagnie	121

Le développement durable

Introduction

Ce livre se propose de décrire les moyens dont disposent les institutions canadiennes pour intégrer les principes du développement durable à leurs gestion quotidienne. Il est destiné à toutes les organisations, quel que soient leur niveaux d'activité et le secteur auquel elles appartiennent, notamment les associations professionnelles, les syndicats, les entreprises, les gouvernements et les organisations non gouvernementales.

Les propos présentés dans les chapitres qui suivent proviennent de l'expérience de décideurs qui, au Canada et à l'étranger, ont permis à diverses organisations de prendre en compte les notions, objectifs et principes du développement durable.

Ainsi, leurs tentatives de modifier les procédures de prise de décision dans ces organisations ont été examinées, analysées de façon notamment à en identifier les caractéristiques communes. Quatre questions clé ont servi de cadre à cette analyse :

- 1 Comment les gestionnaires d'un secteur donné sont-ils incité à modifier leurs façon de prendre des décisions?*
- 2 Quelles sont les stratégies de gestion qui ont permis d'opérer avec succès ces changements dans les organisations?*
- 3 À quels outils ou à quelles mesures a-t-on eu recours pour mettre en oeuvre de nouvelles stratégies?*

Le développement durable

4 *Quels sont les principaux obstacles au changement dans les organisations?*

L'analyse a souligné la nature difficile de la tâche. Dans plusieurs secteurs, l'élaboration d'un code de conduite a été identifiée comme une stratégie de gestion efficace pour l'intégration du développement durable au processus décisionnel.

La Table ronde manitobaine sur l'environnement et l'économie a mis au point à l'intention des gestionnaires un tel code de conduite. Bien que ce code ait été conçu pour le monde des affaires, il peut également servir aux autres secteurs concernés par ce livre.

En effet, un code de conduite peut aider toute organisation à s'assurer de l'intégration des principes du développement durable aux processus de prise de décision.

Comme la Table ronde du manitobaine le souligne, «l'adoption d'un code de conduite peut servir à :

- témoigner du soutien apporté par la haute direction au développement durable;
- encourager une révision franche et approfondie des pratiques actuelles;
- identifier les moyens d'améliorer la performance;
- former et tenir au courant les employés et tous les partenaires impliqués dans l'organisation
- montrer publiquement son adhésion aux principes du développement durable.»

On trouvera au chapitre 6 le questionnaire pour un code de conduite élaboré par la table ronde du manitobaine. Ce questionnaire constitue un outil à l'intention des décideurs désireux d'intégrer les principes de développement durable aux stratégies de leur organisation.

Par ailleurs, les procédures de révision constituent une autre façon de réaliser cette intégration. À titre d'illustration, Glenn Bridges, pour le compte de la Table ronde de la Colombie-Britannique sur l'environnement et l'économie, se penche sur la Procédure de révision en matière d'énergie (*Energy Review Process*) mise en oeuvre par le gouvernement provincial afin d'évaluer et juger les projets énergétiques.

Le chapitre 7 récapitule la procédure de révision décrite dans cette étude et propose des améliorations à apporter au processus décisionnel.

Le chapitre 8 décrit d'autre part les efforts déployés par la compagnie Procter & Gamble afin de prendre en compte les questions du développement durable à tous les niveaux de ses activités, ainsi que les obstacles rencontrés et les succès remportés.

Finalement, un consensus général semble se dessiner sur le rôle primordial d'une planification à long terme pour l'intégration du développement durable au processus décisionnel. Ainsi, la tendance à abandonner un processus relevant d'une gestion de crise, c'est à dire orienté sur le très court terme, processus qui prédominait dans tous les secteurs sans exception, aura de toute évidence de multiples retombées autant sur la compétitivité mondiale que sur l'environnement.

Nous espérons que ce livre constituera un outil de base pour tous ceux qui tiennent à adapter leur organisation au monde plus vert, et peut-être plus austère, des années 1990.

1 Les acteurs du changement

Quels sont les motifs qui amènent les organisations à changer leur mode de prise de décision en vue d'appuyer les objectifs du développement durable?

Associations commerciales et professionnelles

Les accidents environnementaux, et en particulier ceux qui suscitent l'intérêt des médias et contribuent de la sorte à accroître les préoccupations du public pour les questions environnementales, comptent parmi les principaux instigateurs du changement dans les associations commerciales et professionnelles. Les accidents de Bhopâl et de l'Exxon Valdez en sont des exemples pertinents.

La prise de conscience croissante de la population à l'égard des problèmes environnementaux, ces dernières années, a aidé les associations à intégrer des concepts économiques et environnementaux à leurs processus de prise de décision.

Les associations reconnaissent la nécessité de façonner leur propre *crédibilité* et de s'attaquer d'une manière constructive et aussi ouverte que possible aux problèmes qui leur sont posés. On estime que si les associations sont incapables de répondre aux besoins nouveaux de la société, elles s'exposent à une perte de légitimité professionnelle et risquent de devenir de moins en moins «crédibles» sur le plan social.

Les associations considèrent qu'il serait «incomplet» et «en réaction aux médias» de répondre aux préoccupations croissantes de la population en matière d'environnement par l'adoption de règlements sévères. Cette position constitue une deuxième incitation au changement: le désir de contribuer à la formulation de règlements «souples»

Le développement durable

pour leurs commettants.

La *volonté d'éviter des frais juridiques et des pertes financières* est un autre facteur de changement, de même que le désir de réaliser des profits et de procurer des avantages à long terme à la société.

Le leadership a aussi son importance. Le fait d'avoir des gens *engagés et clairvoyants* à la tête des associations et des sociétés membres incite au changement.

Enfin, les nouvelles techniques d'analyse et les données qu'elles permettent d'obtenir incitent souvent à l'action. Une bonne connaissance scientifique des répercussions de l'activité industrielle et de la *technologie nouvelle* sur l'environnement amènent également les associations à réagir sur le plan environnemental.

Secteur des entreprises

La simple reconnaissance de l'existence d'un problème peut amener le secteur des entreprises, comme celui des associations, à réagir. Cette reconnaissance peut être le résultat de la préoccupation manifestée par la population, d'une catastrophe écologique ou d'une prise de conscience de la dégradation de l'environnement. Le refus du statu quo découle souvent d'une *crise écologique* ou d'une sensibilisation aux agressions faites à l'environnement et se manifeste à tous les échelons de la société, du consommateur au cadre de direction de l'entreprise.

La perception publique joue un rôle de premier plan dans les décisions des sociétés commerciales de se pencher sur les questions qui ne sont pas encore soumises à une réglementation. Certaines sociétés joueront un rôle de chef de file sur les questions relatives à l'environnement et au développement durable tout simplement parce qu'elles considèrent que c'est important; d'autres établiront les normes relatives à la prestation de services ou à certains domaines d'activité par suite de la manifestation de nouveaux besoins ou en réponse à des incitations particulières.

Les deux principaux instigateurs du changement dans le secteur des entreprises demeurent toutefois la crainte des conséquences d'une dérogation aux exigences officielles et la *nécessité de gérer les ressources naturelles* dont les sociétés dépendent directement.

L'engagement de la direction est un facteur primordial. Dans bien des cas, la présence d'une personne au sommet de la hiérarchie qui prenne en charge la protection de l'environnement et le développement durable est un préalable au changement. Il est essentiel que le *leadership* et la *clairvoyance* viennent d'en haut. Sans un tel engagement, le changement est impossible. On peut interpréter la clairvoyance comme étant la capacité de prendre des risques.

Pour qu'elle porte fruit à long terme, la clairvoyance doit s'appuyer sur un individu ou un groupe d'individus au sein de l'organisation qui se fasse le défenseur de l'environnement. Quant les préoccupations relatives à l'environnement sont partagées par une majorité de membres de l'organisation, la nécessité de trouver des solutions devient la priorité de chacun.

Il arrive parfois que les incitations au changement viennent d'abord des employés. Plusieurs entreprises décident de revoir leurs activités et leurs méthodes, en tout ou en partie, par suite des pressions exercées par les employés.

Le profit et les avantages au plan financier sont des facteurs de changement de premier plan : il faut des *occasions d'affaires* pour pouvoir passer à l'action. Mais le mécontentement et les préoccupations sur le plan écologique créent de telles occasions pour ceux qui ont de la clairvoyance. Les entreprises doivent comprendre qu'il est dans leur propre intérêt de travailler au développement durable. Il est arrivé qu'on ait mis en oeuvre des procédés qui se sont révélés écologiquement bénéfiques sans qu'on y ait songé. Ainsi, c'est par souci d'*économie d'énergie et de ressources* qu'on a entrepris il y a plusieurs années de changer les contenants de boissons et ce n'est que

Le développement durable

récemment qu'on a constaté les avantages écologiques d'une telle initiative.

Gouvernement fédéral

La prise en considération des questions environnementales dans l'élaboration des politiques et méthodes du gouvernement fédéral nécessitera des changements profonds à ses processus de prise de décision. Les agents de ces changements sont nombreux et variés. Jusqu'à présent, ce sont les crises qui ont surtout incité au changement, *des crises d'une telle ampleur et qui suscitaient une telle inquiétude dans la population* que les changements devenaient inévitables.

La volonté et l'orientation politiques, la pression exercée par le public et la réussite de certains projets pilotes sont d'autres facteurs importants de changement qui peuvent favoriser l'intégration des concepts de développement durable aux modes de prise de décision.

Pendant les premières phases d'évolution du concept de développement durable, au moment où le concept ne fait pas encore l'unanimité, il se peut que la chance d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits joue un rôle déterminant dans l'évolution des processus de prise de décision.

Au gouvernement, il est plus difficile de poursuivre une réforme que de l'initier. On prétend souvent qu'une sensibilisation accrue aux problèmes environnementaux par le truchement de la formation permettrait de maintenir le vent de réforme. Mais tous les changements comportent des risques pour leurs initiateurs et la formation ne suffit pas à garantir la poursuite d'un programme de réforme parce qu'elle n'élimine pas les risques afférents. En plus de la formation, il faut des gestes qui traduisent la volonté de la haute direction de tenir compte des questions environnementales dans l'élaboration des politiques et programmes.

Cette volonté peut se manifester par l'élaboration de

stratégies nationales ou la définition d'objectifs nationaux en matière de développement durable. Si ces stratégies font état d'objectifs et d'échéances précis, elles pourront favoriser la poursuite du changement. Pour que ces stratégies soient efficaces, il est fort possible d'obliger le gouvernement à rendre des comptes au public ou à traduire ces stratégies en dispositions législatives. Et il serait souhaitable que de telles dispositions, pour en faciliter l'application, apportent des modifications progressives aux institutions de même qu'aux procédés et méthodes en place. Il se pourrait en revanche qu'elles découragent les personnes chargées de les appliquer et, partant, qu'elles entraînent l'inaction et la paralysie généralisées, à l'exception peut-être des gestionnaires les plus audacieux.

Municipalités

Dans les administrations municipales, ce sont les élus, et notamment les maires, qui doivent assumer le rôle de *chef de file* à l'égard des questions environnementales et de leur intégration à la prise de décision. Les fonctionnaires municipaux et régionaux engagés peuvent aussi contribuer à l'éveil de la conscience et à la prise en considération des questions environnementales. En revanche, le fonctionnement bureaucratique des administrations peut faire obstacle au changement.

Comme dans certains autres secteurs, les *incidents liés à l'environnement*, tels que l'épuisement des sites d'enfouissement, la fermeture des plages, la contamination des sources d'alimentation en eau ou la gestion des déchets, sont parmi les premiers facteurs à influencer les élus. Dans certaines municipalités, les candidats se font élire grâce à leur prise de position écologique, ce qui favorise nettement une prise de décision axée sur le développement durable.

L'engagement personnel et les préoccupations morales/éthiques sont également des sources de motivation pour les responsables politiques, même s'ils doivent tenir compte

de la population pour se faire élire. On prend de plus en plus conscience des conséquences néfastes, présentes et futures, de la détérioration de l'environnement et on tend de plus en plus à admettre que les problèmes doivent être résolus dans les juridictions où ils surgissent.

La *pression exercée par les mouvements populaires* pousse aussi les gouvernements municipaux à adopter une orientation de plus en plus respectueuse de l'environnement. De nombreuses demandes sont formulées, et de nombreuses préoccupations exprimées, par les mouvements populaires, les groupes écologistes et les regroupements de quartier, même s'il arrive qu'on relègue au second plan ou comprenne mal certaines questions de première importance. Il arrive aussi que la pression exercée par la population fasse obstacle à une prise de décision rationnelle de la part des municipalités, comme c'est le cas du syndrome «pas dans ma cour».

Les médias peuvent avoir une grande influence en informant la population sur les problèmes environnement locaux et sur les initiatives que l'on observe ailleurs et en critiquant, favorablement ou non, les attitudes et les gestes des élus. Mais la presse a plutôt tendance à se concentrer sur des sujets précis, les sujets de l'heure, et cette tendance peut à l'occasion faire oublier la nécessité de gérer l'environnement d'une manière plus durable.

Les politiques et lois provinciales peuvent aussi favoriser une gestion municipale davantage axée sur le développement durable, tout comme elles peuvent gêner une telle démarche. Citons le cas d'un projet conjoint municipalité/secteur privé de collecte de piles électriques à des points de vente qui n'a pu voir le jour en raison de l'insistance provinciale pour désigner un lieu de décharge des déchets dangereux.

Le secteur privé est à l'origine de nombreux problèmes que doivent résoudre les municipalités. Par exemple, le refus des manufacturiers d'accepter la responsabilité de leurs produits pendant tout leur cycle de vie entraîne des coûts énormes pour les municipalités au chapitre de la

collecte des déchets et des matières recyclables. De façon générale, on estime que le secteur privé ne favorise guère une approche plus respectueuse de l'environnement dans la prise de décision à l'échelon municipal.

Dans certaines municipalités, la communauté universitaire peut jouer un rôle important en attirant l'attention de l'administration sur les questions et possibilités environnementales qu'elle aura décelées et étudiées.

Organisations syndicales

Les syndicats ont pour fonction de répondre aux *préoccupations des travailleurs*, de protéger leurs intérêts, de faire valoir leurs droits et d'accroître leur bien-être. La préoccupation environnementale n'est pas nouvelle pour les syndicats. Depuis des années, en effet, elle se manifeste au sein de comités et dans des négociations sur l'hygiène et la sécurité au travail. Les liens qu'établissent les syndicats avec les organisations internationales du travail ont donné lieu en outre à une préoccupation constante pour la sécurité de l'environnement sur l'ensemble de la planète. Parmi les initiatives syndicales liées à l'environnement, on peut mentionner les recherches qu'a effectuées dans les années soixante-dix un comité du Congrès du travail du Canada sur les liens entre la préoccupation environnementale et la création ou la perte d'emplois au Canada.

Les organisations syndicales ont comme premier souci le bien-être des travailleurs, ce qui les a amenées à examiner les problèmes environnementaux de manière très concrète: qui pollue? qui en souffre? qui paie? qui réglemente et qui applique la réglementation? quelles sont les compromis? quel est le résultat final? quelle pression peut supporter l'environnement avant que la santé des personnes ne soit menacée?

Cette approche pragmatique a fait naître un certain scepticisme à l'égard de l'évolution des méthodes de prise

Le développement durable

de décision dans le sens du développement durable. Pour les mouvements syndicaux, un regroupement d'intéressés de divers milieux — mode de prise de décision auquel on a souvent recours en matière de développement durable — ne constitue pas une équipe; c'est plutôt une réunion d'intéressés aux pouvoirs divers. Le consensus n'est pas une entente, mais un ensemble de compromis. Le développement durable pourrait très bien aller à l'encontre des intérêts des travailleurs s'il entraîne une réduction de la richesse et, partant, du bien-être des travailleurs. Il se pourrait que le «*changement*» sur lequel on insiste dans le rapport Brundtland — aux divers procédés, à la prise de décision, aux attitudes — soit contraire aux préoccupations du monde syndical pour la sécurité des travailleurs si ce changement détourne l'attention de la responsabilité des entreprises.

Toujours est-il que les liens étroits qu'entretient le mouvement syndical avec la population et son souci de rester en phase avec les tendances sociales l'ont amené à élaborer une position à l'égard du courant de préoccupations environnementales exprimées dans le rapport Brundtland. Un récent sondage auprès de membres du CTC démontre que ces derniers sont manifestement en faveur d'une présence accrue du mouvement syndical sur la scène environnementale. Le CTC a un nouveau comité permanent sur l'environnement. Des comités sur l'environnement voient le jour à l'échelon local et dans les syndicats associés, et les représentants syndicaux dans l'ensemble du mouvement font de la question environnementale une autre de leurs responsabilités. Les organisations syndicales participent en outre à diverses activités de groupes d'intéressés, et notamment à des tables rondes et à l'examen du processus d'homologation des pesticides.

La volonté des membres des syndicats est le plus important des facteurs de changement relatifs au développement durable: lorsque les membres demandent à leur syndicat d'agir, ce dernier devient proactif. Lorsque

les syndicats réagissent, c'est en réponse à des *initiatives d'autres organisations*, par exemple en réponse à une décision gouvernementale de revoir les règlements sur les pesticides ou à la tentation d'une industrie de recourir à l'énergie nucléaire ou encore aux *protestations de la population* contre les charges de matières toxiques.

Les organisations syndicales réagissent également aux initiatives internationales, par exemple devant les nouvelles normes de l'EPA (Environmental Protection Agency) ou devant l'insuffisance de règlements sur les pesticides aux États-Unis, insuffisance qui pourrait mettre la santé des travailleurs canadiens en danger par le biais de l'Accord sur le libre-échange. Les organisations syndicales réagissent enfin aux positions défendues par certains individus, par certains activistes syndicaux. Quand Jim MacDonald, qui était responsable du comité du congrès sur l'emploi et l'environnement, a pris sa retraite, l'intérêt pour les travaux du comité s'est atténué, en partie à cause des coupures budgétaires. Un activiste syndical peut provoquer des réformes.

Organisations non gouvernementales

Les organisations non gouvernementales (ONG) apportent une sensibilité propre. La plupart des ONG sont dévouées au développement durable et il pourrait sembler, de prime abord, qu'elles ne sont pas coulées dans le même moule que les autres secteurs, du moins en ce qui a trait à la présente discussion. Les ONG visent d'abord à influencer les décisions des autres.

Il demeure que les ONG doivent elles aussi s'adapter à la *prise de conscience des questions environnementales*. Et c'est peut-être là le principal facteur de changement de leurs méthodes de travail. Quoique toujours à l'écoute des mouvements populaires, elles contribuent aujourd'hui à provoquer de nouveaux débats, plus relevés, et elles y participent. Autrefois perçues comme marginales, les ONG sont de plus en plus considérées comme des sources

Le développement durable

d'information valables et *dignes de respect*.

Il s'ensuit qu'à mesure que s'accroît leur crédibilité, l'«enjeu» devient plus important. Il s'ensuit également que de nombreuses alliances se forment entre les ONG et d'autres secteurs.

La *pauvreté* des ONG sur le plan financier est un autre agent de changement. La perspective de réaliser des gains par le truchement de nouveaux appuis a joué un rôle déterminant dans la décision de Pollution Probe de collaborer avec Loblaws.

Il existe bien entendu plusieurs ONG dont les mandats sont très précis, et la volonté d'exécuter ces mandats continue de canaliser leur énergie et d'orienter leur mode de fonctionnement. Si les organisations trouvent un meilleur moyen d'atteindre leurs objectifs, elles l'adopteront.

Notes

Le développement durable

Table 2 Stratégies de gestion efficaces

Associations professionnelles	Entreprises	Gouvernement fédéral	Syndicats	Municipalités	ONG
orientation stratégique	vision à long terme	nouvelles organisations extemes	obtention de l'information	gestion du processus politique	promotion d'un esprit de groupe
formation	anticipation	élargissement du mandat des organismes gouvernementaux	dialogue avec les ONG	structures ad hoc	approche des problèmes de bas en haut
recherche	responsabilité	portée géographique adaptée	partage des connaissances	établissement de relations avec le public	conscience de la pensée uni-dimensionnelle
projets pilotes	planification intégrée	perspective à long terme	planification des objectifs et de la stratégie	consultation de la population	analyse en terme d'éco-systèmes
	gestion participative		vérification de la volonté politique et remise en question des autorités	planification améliorée et plus intégrée	
	perspective mondiale		respect des priorités	approche basée sur le cycle de vie	
	consultation des intéressés		formation des travailleurs	partenariat	

2 Les stratégies de gestion efficaces

Quelles stratégies se sont avérées efficaces pour le changement organisationnel?

Les forces qui poussent au changement sont en perpétuelle évolution. Il en va de même des stratégies de gestion auxquelles on a recours pour intégrer les questions environnementales et les notions de développement durable aux processus de prise de décision. Pourtant, ces stratégies ne peuvent pas s'appliquer de façon identique dans tous les secteurs. En fait, nous nous sommes aperçus qu'il existe des variations importantes entre les secteurs.

Associations commerciales et professionnelles

Il est difficile pour les associations qui comptent de très nombreux membres d'obtenir un consensus sur les grandes questions de l'heure et sur les stratégies qu'elles commandent. C'est pourquoi plusieurs associations adoptent des méthodes évolutives. On trouvera ci-dessous une revue des stratégies jugées les plus profitables.

Les associations peuvent établir des normes en matière environnementale au sein d'une industrie ou d'une profession en fournissant une *orientation stratégique* à leurs membres. Cela suppose qu'elles recueillent l'information nécessaire à une meilleure compréhension et à une meilleure maîtrise des questions environnementales, qu'elles définissent des objectifs pour leurs membres; qu'elles élaborent des principes, des lignes directrices et des codes de conduite, qu'elles mettent en place un système de contrôle et de production de rapports et qu'elles font de

Le développement durable

l'acceptation de ces normes et de leur mise en oeuvre des conditions d'adhésion.

La *formation des membres* est une autre condition au succès de la mise en oeuvre des principes du développement durable. Cette formation, que l'on juge très importante à l'échelon des directeurs généraux, peut se faire par le biais de rencontres et de forums.

Plusieurs associations commerciales font des *recherches* qui peuvent aider leurs membres à épouser les principes du développement durable, surtout dans les domaines qui nécessitent une mise en commun des ressources et où les avantages pour l'ensemble de l'industrie sont susceptibles de s'accroître.

La *présentation de modèles* et de processus qui favorisent le développement durable, si elle se fait de façon visible et si elle suscite une interaction, peut attirer l'attention des membres sur des cas concrets de réussite.

Secteur des entreprises

La clef du changement dans le secteur des entreprises est l'*adoption* par les sociétés d'une *vision* et d'une orientation. On peut y parvenir par le recours à des compétences internes ou externes mais dans l'un ou l'autre cas, les plans et les intentions de la direction doivent être clairs et communiqués au personnel.

Il faut aussi compter sur la *capacité de l'entreprise de transformer un problème environnemental en occasion d'affaires*. La période de temps qui s'écoule entre le moment où on change de politique ou d'orientation et celui où on tire profit d'une occasion d'affaires est une période à risque élevé, au cours de laquelle il faut se montrer prévoyant.

Il faut mettre en place des *mécanismes pour s'assurer que les politiques seront suivies*. Il faut définir des objectifs pour le personnel et adopter un mode d'évaluation du rendement. Il faut recueillir des données de façon continue

afin de mesurer le changement et d'anticiper l'avenir.

On ne peut pas aborder le développement durable comme un phénomène isolé ou comme une question en soi; toutes les personnes chargées de *chacun des aspects de la planification* doivent en tenir compte. Le développement durable, ce n'est pas seulement le souci de l'écologie; c'est le lien entre l'économie et l'écologie, et en cela on doit en tenir compte dans tous les aspects d'une activité commerciale. Le processus de planification et de développement doit être perçu comme un cadre dans lequel les décideurs doivent tenir compte des effets de leur produit ou service sur la société. Les décideurs doivent évaluer tous les aspects de la production et de la commercialisation et éviter de s'en tenir au seul bénéfice.

Après avoir opté pour une stratégie à long terme, la *gestion participative* devient la clef de l'intégration du concept de développement durable au mode de gestion de toute société. Puisque les solutions doivent venir de l'ensemble de l'organisation et même de plus loin, la réponse de l'entreprise doit être transorganisationnelle. Tout le monde ne s'accorde pas sur les niveaux organisationnels qui doivent participer à la prise de décision. Pour certains, la participation doit s'étendre au centre opérationnel en passant par les cadres intermédiaires; ils estiment que les cadres intermédiaires sont la clef du développement stratégique; mais il faut un bon système de communication pour expliquer les stratégies à l'ensemble du personnel.

Les questions d'envergure planétaire doivent être gérées à l'échelle planétaire. Ce problème constitue un véritable défi étant donné que la plupart des problèmes du secteur des entreprises ne sont pas résolus à ce niveau et qu'il n'existe pas d'infrastructure qui permette de prendre des décisions en matière de développement durable. Il faut élaborer des processus de prise de décision qui puissent avoir une influence à l'échelle mondiale. La définition d'objectifs planétaires précis constitue un véritable pari pour les organisations internationales, qui doivent en

Le développement durable

même temps demeurer concurrentielles sur la scène internationale.

La *consultation des intéressés* est perçue comme une démarche essentielle. Autrefois, on avait tendance à définir les problèmes et à imposer des solutions à la collectivité. L'évolution vers des procédés de consultation découle d'une meilleure compréhension du processus démocratique, des attentes liées à ce processus et de la reconnaissance des droits de la personne. Les communautés considèrent qu'elles ont un droit de participation à la prise de décision, droit qu'on leur reconnaît.

La stratégie de gestion du changement dans le secteur des entreprises pourrait se résumer ainsi : *concept* → *consultation (interne et externe)* → *cohérence* → *communication* → *contrôle* → *crédibilité*.

Gouvernement fédéral

Il y a deux grandes catégories de modes de gestion au gouvernement fédéral: ceux qui portent sur les méthodes, telles que l'analyse coûts/bénéfices, et les stratégies institutionnelles, telles que la réforme du fonctionnement gouvernemental.

Sur le plan des méthodes, le problème est de transposer la complexité du concept de développement durable en outils et en directives que puissent suivre les gestionnaires. On a cependant tendance à résister aux nouvelles idées et aux nouveaux processus lorsqu'ils sont mis en oeuvre dans un système existant.

Pour intégrer le concept de développement durable aux processus de prise de décision, on doit d'abord modifier les stratégies de gestion sur le plan institutionnel. Si on y parvient, les nouvelles méthodes de travail devraient suivre tout naturellement et venir compléter le changement institutionnel. La question qui se pose est de savoir quels aspects de l'institution il faut changer et comment doit-on procéder à ces changements.

On ne doit pas s'attendre à ce que les institutions qui ont un mode de fonctionnement basé sur le statu quo s'en éloigne. Il pourrait être opportun et souhaitable de *créer de nouvelles organisations, en dehors du cadre institutionnel en place*, qui puissent servir de catalyseurs du changement à l'intérieur de ce cadre.

Il n'est cependant pas garanti qu'un organe extérieur à un système puisse entraîner les changements internes profonds qu'exige l'assimilation du concept de développement durable. On ne sait pas si la méthode progressive habituelle de changement institutionnel conviendra, ou s'il faudra réorganiser complètement l'appareil gouvernemental et subir les perturbations qui risquent de s'ensuivre.

Le système en place, fondé sur le cloisonnement des responsabilités, ne favorise pas *l'élargissement du mandat ministériel, de manière à pouvoir tenir compte des effets sur l'environnement*, surtout lorsque ces effets touchent d'autres ministères. Les gestionnaires tiendront compte des questions environnementales dans la prise de décision lorsqu'elles seront clairement énoncées dans le mandat ministériel ou lorsqu'elles tiendront lieu de critères d'évaluation du rendement.

Il se peut que l'échelle géographique à laquelle on aborde les problèmes conditionne le succès des programmes conçus pour les résoudre. Les petites unités de planification, sur le plan géographique, ayant plus en commun, il est plus facile de faire naître des consensus et des engagements. On recueille plus aisément un consensus au niveau régional qu'au niveau provincial ou national. En revanche, comme nous l'avons vu pour le secteur des entreprises, il faut aborder certains problèmes, comme l'appauvrissement de la couche d'ozone ou le réchauffement de la planète, dans une perspective plus vaste, dans une perspective mondiale. Le choix de la bonne perspective, au départ, pourrait améliorer les chances de succès, si la division des juridictions entre paliers de gouvernement n'y fait pas obstacle.

En dernière analyse, la difficulté d'intégrer le concept

du développement durable aux processus de prise de décision du gouvernement fédéral et d'autres secteurs tient en grande partie du conflit entre la perspective à court terme du gouvernement et *la perspective à long terme*, c'est-à-dire, par définition, le développement durable.

Organisations syndicales

Sur le plan politique, les stratégies de mise en oeuvre du développement durable comprennent la *collecte de la meilleure information disponible*, les *échanges avec les groupes non gouvernementaux* agissant dans des domaines connexes, *l'échange de connaissances et d'opinions avec les individus, les groupes et les médias*, à l'intérieur comme à l'extérieur du mouvement syndical, la *planification soignée des objectifs et des stratégies*, la *vérification de la volonté et de l'engagement politiques* et la remise en question de l'autorité.

Il est important que les organisations syndicales sachent faire des *choix*: elles doivent en effet respecter leurs priorités et protéger leurs ressources, ce qui pourrait à l'occasion les empêcher de s'engager. Le facteur le plus important est la *sensibilisation des travailleurs*, qui tend à accroître la qualité des décisions syndicales.

Les organisations syndicales ont peu de leviers à leur disposition. On pourrait inclure les conditions environnementales dans les demandes syndicales (et on le fait de plus en plus), mais sauf dans des circonstances exceptionnelles, «personne ne va faire la grève pour l'environnement»; la sécurité d'emploi, les régimes de retraite, les salaires l'emportent toujours en importance. La dénonciation est également possible, mais les dénonciateurs ne sont pas suffisamment protégés au Canada pour qu'on y ait régulièrement recours.

Les activistes syndicaux, s'ils ont du pouvoir et sont bien informés, peuvent amener les employeurs à tenir davantage compte des préoccupations des travailleurs

pour l'environnement. Pour changer une situation néfaste sur le plan environnemental, l'information ne suffit pas; il faut un travailleur avec une propension à protester pour que quelque chose se produise. Il fait partie du rôle du syndicat de repérer ces individus et de les appuyer en leur fournissant de l'information et des outils de recherche.

Il est toujours important de recueillir de l'information. Au cours d'un atelier de la TRNEE, on a mentionné le cas d'un travailleur qui conservait des notes sur des situations et des pratiques environnementales discutables. Par crainte de perdre son emploi, il n'a pas dénoncé ces situations, mais il a fait savoir à son entourage qu'il avait en sa possession un dossier qu'il rendrait public si jamais il se produisait un incident qui met la sécurité des travailleurs en danger.

Les organisations syndicales attachent beaucoup d'importance à la recherche et aux connaissances spécialisées. Depuis toujours, en effet, elles mettent en doute l'information gouvernementale et patronale et recherchent les faits.

Une charte des droits environnementaux rigoureuse pourrait accroître considérablement la confiance des travailleurs lorsque leur responsabilité à l'égard de l'environnement entre en conflit avec leur responsabilité vis-à-vis de leur employeur. L'ouvrier qui ouvre le robinet de gaz toxiques, même s'il désapprouve ce geste, continuera de le faire jusqu'à ce que ça devienne illégal, parce qu'il n'a pas les moyens de faire échec à l'irresponsabilité de l'employeur et qu'il est par conséquent contraint de continuer à répéter son geste.

Municipalités

Les principales stratégies sont liées à la *gestion du processus politique* et à la *participation de la population*. Les administrations municipales forment le palier de gouvernement pour qui l'obligation de rendre compte est

la plus directe; l'action ou l'inaction de ces administrations devant un problème environnemental ne passe pas inaperçue.

Dans certains cas toutefois, le processus de prise de décision ne doit pas contraindre les élus municipaux à agir dans le domaine de l'environnement sans commettre de «suicide politique». Ceci peut nécessiter de renvoyer certaines questions à un autre niveau de prise de décision et parfois même à un niveau non politique. Par exemple, il est politiquement plus facile de résoudre certains problèmes environnementaux «municipaux» à l'échelon régional s'il faut mettre en place une nouvelle infrastructure ou introduire ou augmenter les taxes ou les droits.

Les élus municipaux seront toutefois tentés, avec une telle stratégie, de refilet la responsabilité aux autres.

On doit adapter les stratégies aux réalités de la culture politique. Un conseil municipal ou régional «prudent» ou inflexible (qui reflète en cela l'humeur de son électorat) pourrait ainsi se montrer rébarbatif à moins qu'on ne l'invite à agir de façon progressive, par étapes.

On doit aussi «gérer» les relations avec la population, et le rôle de la population, pour susciter une bonne plutôt qu'une mauvaise influence sur la prise de décision municipale en matière d'environnement. Le lancement de projets «séduisants», tels que le compostage municipal ou la cueillette sélective des déchets, ou le lancement de projets de coopération à petite échelle ou de courte durée avec les associations de quartier, sont autant de façons de nouer de bonnes relations avec les citoyens sur les questions environnementales.

Dans certaines municipalités ou régions, la *création de comités consultatifs de citoyens sur l'environnement* s'est révélée efficace pour recueillir, de façon continue, de l'avis de la population. En revanche, le processus de consultation publique continue peut, dans certains cas (p.ex. pendant les toutes premières étapes du choix d'un emplacement pour une installation), s'avérer très long et coûteux, ou même entraver l'adoption d'une résolution.

Il faut tenir compte des objectifs et préoccupations environnementaux dans la préparation des plans d'ensemble (annuels et quinquennaux). La production de rapports municipaux sur l'état de l'environnement est un moyen de déceler les tendances et d'identifier les questions clés. La prise de décision doit absolument s'appuyer sur une définition claire des problèmes, des circonstances et des solutions possibles de même que sur l'identification des parties responsables.

Les autorités municipales sont souvent aux prises avec les retombées de problèmes écologiques engendrés à d'autres niveaux. Bien qu'il soit souvent impossible pour les municipalités de régler ces problèmes à la source (p.ex. les ordures ménagères), *une perspective qui tiendrait compte de la durée de vie* pourrait les aider à trouver des solutions. Il est clair qu'on doit adopter une telle perspective. Les industries doivent assumer la responsabilité des problèmes qu'elles génèrent et il doit y avoir un contrôle à l'échelon du marché.

De même, *la création de partenariats* (provinciaux-municipaux, municipaux-secteur privé, etc.) est importante. Certaines municipalités embauchent du personnel pour répondre à leurs besoins en matière de gestion de l'environnement tandis que d'autres comptent davantage sur le secteur privé, surtout lorsqu'il s'agit de gérer les aspects plus techniques. Une autre méthode consiste à créer des *organismes spécifiques*.

Organisations non gouvernementales

Les décideurs dans les ONG ont révélé plusieurs stratégies de gestion importantes pour réussir leur mission. Ces stratégies ont été regroupées ci-dessous sous quatre volets : «orientation stratégique», «gestion des ressources humaines», «perspective mondiale» et «positionnement stratégique».

Orientation stratégique

Les ONG, selon les normes traditionnelles, ne fabriquent aucun produit et n'offrent aucun service. Elles s'intéressent plutôt, comme nous l'avons vu précédemment, à promouvoir une ou plusieurs causes reliées à un problème précis. Il est donc nécessaire, et cela, pour toutes les ONG, de mettre un accent prononcé sur la définition de leurs objectifs et sur la façon de les atteindre. Ce qui ne fait aucun doute pour les ONG, c'est la nécessité de conserver l'intégrité de l'objectif et la méthode de fonctionnement, c'est-à-dire conserver son indépendance vis-à-vis des autres intérêts et sa crédibilité à l'extérieur.

Il importe donc aux ONG de :

- Définir clairement les objectifs en vue du changement et bien distinguer les questions et les objectifs reliés à ces changements. Ce principe s'applique à toute forme de changement : changement dans l'orientation de la stratégie, changement d'affiliation avec les autres organisations et changement dans la gestion et dans le fonctionnement.
- Adapter des projets et des initiatives à la taille et à la nature de l'organisation. Des objectifs et des programmes trop ambitieux qui écartent une organisation de sa mission première peuvent entraîner une énorme pression. Les organisations doivent connaître leurs «limites» en matière de ressources et de crédibilité, et non poursuivre des objectifs de façon inconséquente, mécanique et forcenée, sans se soucier des limites du réalisable.
- Chercher des méthodes de fonctionnement axées davantage sur l'intégration. Les problèmes culturels et biologiques ne coïncident que rarement avec les frontières dressées arbitrairement. Les

ONG reconnaissent la nécessité de ne pas se limiter, dans l'élaboration et la réalisation de leurs programmes, à une orientation unilatérale. Elles doivent agir à la fois sur l'écosystème et sur le plan juridictionnel au niveau pertinent.

Gérer les ressources humaines

Comme pour n'importe quelle organisation, la réussite d'une ONG, c'est avant tout la réussite de ses membres. Les salaires y sont pourtant classiquement bas, et le fonctionnement de beaucoup d'entre elles dépend de l'énergie et de l'engagement de ses bénévoles. C'est pourquoi elles ont besoin d'un leadership très affirmé, de même qu'un large consensus sur la volonté et la mise en oeuvre du changement. Les stratégies importantes pour gérer les ressources humaines dans les ONG reposent sur les recommandations suivantes :

- *Instaurer la confiance à l'intérieur des organisations et vis-à-vis de personnes ou des structures avec lesquelles elles sont amenées à travailler.*
- *Faire preuve de souplesse dans le choix des styles de gestion. Reconnaître l'existence de différents systèmes de valeurs chez les membres et les employés, par exemple selon l'âge, la culture et l'expérience, et s'y adapter. Considérer que ces différences peuvent être source de perspicacité et de compétence.*
- *Être conscient que les styles de gestion et attitudes souples ne sont pas sans risques et qu'en encourageant le changement par la sensibilisation des gens, on peut perdre le «contrôle» du processus, ce qui peut donner lieu à des résultats imprévisibles. Admettre que ce n'est pas*

Le développement durable

nécessairement une mauvaise chose.

- **Faire en sorte que tous les membres de l'«équipe» connaissent bien la structure de gestion et le mode de fonctionnement de l'organisation. Être à l'écoute des signaux émis par l'organisation annonçant un besoin de changement. Vérifier régulièrement si le système fonctionne comme il le devrait.**
- **Accorder du mérite aux idées et à l'apport de toutes les parties prenantes. Rechercher l'équilibre dans la composition du personnel et parmi les membres. Réunir des personnes qui ont des points de vue différents afin de favoriser la diversité dans une démarche vers un changement de valeurs.**

Perspective mondiale

Les ONG ont tiré pleinement partie des liens qu'elles ont établi entre les problèmes internationaux et les problèmes locaux. Elles continueront de le faire. Beaucoup ont appris à «penser globalement et agir localement» et cette orientation a imprégné leurs activités.

On trouvera ci-dessous d'autres lignes de conduite des ONG concernant leur vision globale :

- **Reconnaître que dans la pensée occidentale, il existe un modèle de gestion dominant, par exemple que le «long terme» correspond à une période de cinq à dix ans. Un exemple de modèle différent serait celui de la collectivité autochtone pour qui le «long terme» correspond à la septième génération et qui remonte également dans le passé de plusieurs générations. Être conscient de l'existence et tenir compte de modèles différents tels que ceux des populations indigènes.**

- S'abstenir d'aborder les problèmes de façon dichotomique (par ex., emploi contre environnement). Travailler en collaboration afin d'éviter la polarisation et le durcissement des positions et encourager les autres à faire de même.
- Avoir conscience de l'existence d'autres modèles de gestion et se préparer à les intégrer dans les processus de gestion, notamment le style caractéristique des entreprises.
- Faire participer les communautés plutôt que de les exclure de la planification et la réalisation des programmes. La population, les groupes et les organisations doivent se sentir propriétaires de l'action que les ONG entreprennent pour atteindre leurs buts. C'est en encourageant le public à assumer la responsabilité des choix pour l'avenir que les ONG réussiront. Comment débiter? en discutant et en partageant l'information avec tous les intéressés...

Positionnement stratégique

Le rôle des ONG est tout à la fois simultané et indépendant de celui des autres organisations :

- Concentrant leur réflexion sur les problèmes, les ONG ont une approche nécessairement proactive pour définir et mettre en oeuvre leurs programmes. Une ONG qui attendrait passivement que les problèmes émergent perdrait ses membres constituants, mais aussi sa légitimité et son efficacité.
- En corollaire, une ONG doit saisir toutes les opportunités pouvant leur permettre d'atteindre leurs buts. Cela peut se traduire par des alliances

stratégiques avec des organisations appartenant à d'autres secteurs. Comme suggéré ci-dessus, les ONG doivent en même temps avoir connaissance de la frontière subtile qui existe entre le travail harmonieux avec les autres et la cooptation.

Notes

Le développement durable

Table 3 Outils pour la prise de décision

Associations professionnelles	Entreprises	Gouvernement fédéral	Syndicats	Municipalités	ONG
comités de direction	primes d'encouragement	implication totale des gestionnaires	engagement	politiques claires	consultation avant les réunions
sections sur l'environnement spéciales	examen du rendement	primes d'encouragement	liens avec des groupes extérieurs	rapports sur l'état de l'environnement	conscience des différences culturelles
nouvelles organisations	comités consultatifs	examen du rendement	méthode établie de communication de l'information	comités sur l'environnement	dépassement des «zones de confort»
système de récompense	examens par des tiers	meilleure communication	procédures de fonctionnement stable	conseils consultatifs de citoyens	cadres de réunion adéquats
code de conduite	circulation planifiée d'information	consultation intersectorielle		codes de conduite	encouragement de l'interaction à tous les niveaux
	formation	formation		évaluation du rendement	
	contrôle et évaluation			structures de coordination inter-municipaux	

3 Les outils de gestion efficaces

Quels sont les outils de travail qui ont aidé à l'implantation de stratégies innovatrices?

Il existe plusieurs outils pour gérer le changement; ces outils permettent de recueillir de l'information et des idées afin de décrire et de favoriser le changement; elles permettent aussi de définir les critères de changement. Ce chapitre examine les outils créés dans divers secteurs.

Associations professionnelles et commerciales

Les associations industrielles ont souvent recours à des *comités de direction*, avec des objectifs précis, pour élaborer des *codes de conduite* et obtenir des conseils en matière de l'environnement.

Certaines associations professionnelles éprouvent plus de difficulté à assimiler les concepts d'environnement et de développement durable et doivent créer des *sections spéciales* pour s'occuper de ces questions. Citons les cas du droit environnemental et de la comptabilité environnementale. Les grandes associations embauchent même du personnel spécialisé.

De *nouvelles organisations* ont été fondées, au Canada comme à l'étranger, pour se pencher sur l'environnement et le développement durable.

Les systèmes de récompense peuvent inciter les membres d'une association à agir.

Secteur des entreprises

La vaste gamme d'outils dont dispose le secteur des entreprises s'étend de moyens aussi simples que les *primes en espèces* pour susciter des idées, jusqu'aux examens du rendement incitant des réflexions sur les questions environnementales et le rendement personnel. On a également recours à des *comités consultatifs*, dont les membres sont choisis à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, ce qui permet d'élargir la consultation et d'obtenir un plan réaliste.

Les *examens par des tiers* peuvent encourager l'expression de points de vue neutres. Les *forums de discussion* sont d'autres outils de promotion du changement grâce auxquels on veut éviter l'intimidation ou l'imposition de points de vue. La haute direction et les travailleurs des opérations peuvent s'exprimer dans ces discussions de façon à assimiler les concepts et se les approprier.

La *circulation planifiée d'information* est essentielle au succès de toute stratégie, de même que la sensibilisation de l'entreprise et de la population.

Les *programmes de formation* permettent à la direction de fournir l'information nécessaire et de faciliter le changement de comportement organisationnel. La transmission des connaissances nécessaires et des justifications, qui s'opère dans les cours, peut encourager les individus et les organisations à changer leurs méthodes.

Pour gérer et entretenir le changement, on doit le *contrôler et l'évaluer*. Étant donné que le développement durable n'est pas un concept exact, il est essentiel d'élaborer des indicateurs pour suivre l'évolution du changement et l'orientation qu'il prend.

Les vérifications de conformité, des acquis et des améliorations comptent parmi les instruments de mesure du changement. Peu importe si ces vérifications sont librement consenties ou imposées de l'extérieur, ce qui compte, c'est la personne qui voit les résultats et en prend la responsabilité ainsi que les mesures auxquelles elles

donnent lieu. Parmi les outils externes, il y a les indicateurs de la biosphère, les rapports sur l'état de l'environnement et diverses formes de comptabilité nationale. Ces outils sont importants pour mesurer la responsabilité et s'assurer que les vérificateurs internes posent les bonnes questions — sur le développement durable, l'utilisation des ressources, la conception des produits, la réduction des déchets, etc.

Le développement durable n'est pas un problème de gestion banal; c'est une question de planification stratégique qui devrait amener la direction supérieure à manifester clairement ses attentes. Les cadres intermédiaires doivent savoir qu'on s'attend à ce qu'ils tiennent compte du développement durable dans leurs activités de planification et de développement stratégiques et avoir un soutien. Ce soutien doit se manifester en utilisant des outils comme l'évaluation du rendement. Une politique en ce sens doit viser à rendre l'individu responsable de l'intégration des principes du développement durable à ses activités quotidiennes.

Pour aider les employés et les gestionnaires à comprendre leurs rôles et attributions, la formation et la communication sont primordiales.

Gouvernement fédéral

Tout nouvelle politique comporte un élément de risque pour les personnes chargées de la mettre en oeuvre. On peut réduire le sentiment du risque chez les gestionnaires en les faisant *participer à l'élaboration des solutions*.

On doit créer *des primes d'encouragement* pour compenser le risque que représente pour les gestionnaires l'intégration du concept de développement durable aux processus de prise de décision. Pour le moment, le rendement est évalué en fonction du mandat du ministère.

S'il est souhaitable d'énoncer dans le mandat principal des organismes fédéraux les concepts et les procédés

Le développement durable

relatifs au développement durable, *l'intégration de critères environnementaux aux exigences en matière de rendement* constitue une incitation plus directe pour les gestionnaires. La difficulté réside dans la façon d'intégrer ces critères.

Si les gestionnaires doivent rendre compte, à l'occasion de l'examen du rendement, de leur capacité d'assimiler les concepts et procédés relatifs au développement durable, il devrait en être de même pour le gouvernement fédéral dans son ensemble. L'évaluation des actions et de la politique du gouvernement fédéral relève, en dernière analyse, du public. Pour que cet examen soit efficace et ponctuel, les actions du gouvernement et leur justification doivent être connues. *Meilleure est l'information publique*, plus grande est la qualité des observations et critiques que la population est en mesure de formuler.

Étant donnée la nature du développement durable, plus la responsabilité personnelle en ce qui a trait à l'assimilation des principes du développement durable s'accroît, plus les gestionnaires souhaitent que leurs décisions soient examinées par des groupes interdisciplinaires. La nécessité pour les gestionnaires d'envisager l'ensemble des conséquences possibles de leurs décisions pourrait donner lieu à une prolifération de ces groupes interdisciplinaires dans les ministères et, partant, à un ralentissement du rythme auquel se prennent les décisions.

Dans certains cas, les groupes de ce type pourrait miner la fécondation et la communication interministérielles et faire double emploi avec les ressources existantes. On devrait alors faire le meilleur usage possible des ressources disponibles et établir de *meilleurs canaux de communication* entre les ministères, plutôt que de créer de nouveaux groupes.

La consultation intersectorielle est essentielle au succès de l'intégration du concept de développement à la prise de décision. On doit cependant déterminer quand il faut consulter, qui consulter et jusqu'à quel point.

Puisque l'assimilation du concept de développement

durable demande une approche multidisciplinaire, une nouvelle combinaison de compétences, et probablement de nouvelles compétences, seront exigées des gestionnaires. On recherchera des gestionnaires aux connaissances, aux compétences et aux relations variées, et non plus spécialisées.

Il ne semble pas évident que la *formation et le recyclage* professionnel soient suffisants pour améliorer les capacités des gestionnaires actuels et ainsi leur permettre de réaliser avec succès le développement durable. En fait, pour assurer un recyclage ou un perfectionnement à la hauteur du défi à relever, les fonds nécessaires pourraient s'avérer prohibitifs. Quelle que soit la méthode adoptée, il faudra prévoir de nouvelles approches pour former les gestionnaires.

Organisations syndicales

Les outils à la disposition des organisations syndicales comprennent *l'engagement des travailleurs et du personnel*, l'expérience de la négociation, les *relations avec d'autres groupes syndicaux et avec les fédérations internationales du travail et les procédés établis de communication de l'information*. *Les procédés de fonctionnement sont particulièrement importants*, étant donné qu'ils sont bien ancrés dans la tradition syndicale et qu'ils sont scrupuleusement observés. Le personnel, les agents et les représentants syndicaux prennent leur rôle au sérieux, se préparent soigneusement et prennent garde à ce qu'ils disent. Ces procédés fonctionnent bien lorsqu'il est question de développement durable.

Municipalités

Voici quelques-uns des outils dont disposent les administrations municipales pour assurer une intégration

Le développement durable

efficace des concepts d'environnement et de développement durable aux processus de prise de décision.

- L'énonciation de *politiques claires*, qui permettent de fixer des objectifs, de définir des orientations et de mesurer la progression.
- La production de *rapports sur l'état de l'environnement*, qui permettent de déceler les tendances et d'identifier les problèmes en temps opportun.
- La création d'un *comité sur l'environnement* ayant pour mandat d'examiner les problèmes et les gestes municipaux d'un point de vue environnemental.
- La création d'un *conseil consultatif de citoyens* sur l'environnement afin de tirer parti des connaissances et des compétences des citoyens et de favoriser une communication continue avec les commettants.
- L'élaboration d'un *code de conduite environnemental* pour les organismes municipaux.
- *L'évaluation du rendement* du personnel et des services pour s'assurer de l'observation des codes de conduite et encourager l'initiative.
- La création d'*organismes de coordination intermunicipale* ou la participation aux activités de tels organismes pour mettre en commun l'expérience et le poids politique de chacun. Des groupes comme GIPPER (par l'intermédiaire duquel les municipalités de la région de Toronto coordonnent leurs politiques d'acquisition), par exemple, permettent aux municipalités de transmettre des messages clairs au secteur privé

et aux autres paliers de gouvernement et d'influencer leurs décisions.

- La remise en question des politiques inadéquates, des contraintes légales, etc.

Organisations non gouvernementales

Les ONG disposent, de leur côté, des outils et des méthodologies spécifiques, notamment :

- Avant les rencontres, il est bon de *réunir les participants* et de se «concentrer» sur les questions, surtout les plus difficiles. Certaines méthodes, comme la prière et la méditation, pour quelques minutes, permettent aux participants de canaliser leur énergie et favorisent le consensus. Dans certains cas, on réunit les participants plusieurs heures, voire plusieurs jours, avant le début des discussions pour les amener à se «concentrer» et pour favoriser l'esprit de groupe.
- Les participants aux forums sur la prise de décision doivent être *conscients de la portée du langage* et de l'influence qu'exercent leurs propos sur les résultats.
- Il faut essayer *d'amener les gens à dépasser leur «zone de bien-être»* intellectuel avant d'aborder les questions. Il faut les encourager à voir les choses d'un angle différent et à envisager d'autres options. Les gens doivent tenir compte de l'intérêt supérieur, et non seulement de leur intérêt personnel. Une telle démarche exige souvent des «jeux de coulisse» auprès des participants.
- Il est bon d'organiser les rencontres, sessions et

autres forums sur la prise de décision en matière environnementale dans un *environnement propice*, par exemple, à l'extérieur, près des arbres, dans une pièce avec fenêtres, etc.

- On doit encourager *l'interaction entre les participants sur d'autres plans que le plan intellectuel*. La collaboration, le partage et la coopération dans le cadre d'autres activités peuvent donner lieu à des expériences différentes et à l'établissement de relations personnelles dans le processus de gestion.

Notes

Table 4 Obstacles au changement

Associations professionnelles	Entreprises	Gouvernement fédéral	Syndicats	Municipalités	ONG
lois	rentabilité économique	conception de la responsabilité financière	opinions opposées	syndrome «pas dans ma course»	résistance au changement
règlements	surcharge d'information		examens du rendement	inertie institutionnelle	mauvaise communication interne
appréciation limitée	répartition des coûts		ressources limitées	mauvaise consultation	concurrence entre les ONG pour le financement
crainte de la responsabilité	création de partenariats		contrainte liées au consensus	guerelles de clochers	manque de bons gestionnaires
faible confiance des intéressés	changement d'attitudes		manque d'expérience	ressources limitées	manque de vision et de leadership
résistance au changement	absence de normes de rendement		bas profil	délais	vision étroite
	concurrence inégale		prise de décisions à la base		
	manque de compréhension				
	planification à long terme				

4 Les obstacles au changement

Quelles sont les principaux obstacles au changement rencontrés par les organisations?

Beaucoup de problèmes liés aux choix des modèles et aux moyens employés apparaissent quand il s'agit de prendre en compte le développement durable.

Associations professionnelles et commerciales

Les associations professionnelles et commerciales doivent aussi surmonter plusieurs obstacles.

- *Les obstacles liés aux lois* créant les associations professionnelles.
- *Les barrières dans la réglementation* sur l'environnement, par exemple l'accent mis sur la dépollution ou la résolution des problèmes environnementaux, plutôt que sur la prévention.
- *L'appréciation limitée des risques, des coûts et des avantages* que comportent les solutions de remplacement ainsi que des liens entre différents problèmes environnementaux.
- *La crainte de la responsabilité* liée à la divulgation de l'information. Si on a jugé que la possibilité d'éviter la responsabilité pouvait inciter au changement, la crainte de la responsabilité constitue un obstacle, surtout quand on divulgue

Le développement durable

de l'information ou quand on substitue de nouveaux produits ou technologies aux anciens.

- *La faible confiance des intéressés.* La faible crédibilité qu'attribuent les intéressés à l'industrie entrave l'intégration du concept de développement durable aux processus de prise de décision des associations.
- *La «vienne garde» ou la résistance interne au changement.* Les membres conservateurs des associations s'opposent aux changements qui éloigneraient l'association du statu quo.

Secteur des entreprises

La viabilité économique et le coût du changement sont les principales contraintes auxquelles doit faire face le secteur des entreprises. Elles se manifestent par la crainte de perdre des emplois et celle de compromettre la survie de l'entreprise. Le fait d'accorder la priorité au développement durable plutôt qu'aux besoins économiques à court terme pose un problème, d'autant plus que les avantages du développement durable ne sont pas évidents.

Par ailleurs, *l'information dans le domaine environnemental* augmente et change à un tel rythme qu'il est difficile d'en suivre l'évolution. Savoir ce qu'il faut faire et comment le faire est probablement ce qui prend le plus de temps. Il est facile de dire qu'on est décidé à tenir compte de l'environnement et à changer ses méthodes, mais que faire et comment le faire, voilà le problème.

Les entreprises doivent par ailleurs comprendre l'ensemble de la problématique relative à l'environnement et se situer par rapport à cette problématique. Elles ont donc besoin d'information claire et facilement accessible.

Dans une entreprise décentralisée, il est extrêmement difficile *d'établir les budgets en vue du changement.*

Comment convaincre un service de financer quelque chose qui profitera à un autre?

Il n'est pas facile de *convaincre tous les intéressés* d'adopter de nouvelles méthodes plus coûteuses, pour le seul bénéfice de l'environnement. Il est tout aussi difficile de faire régner l'harmonie entre les investisseurs, les actionnaires, la direction supérieure et la direction hiérarchique.

Autrefois, les affaires s'articulaient autour de questions économiques et techniques. Maintenant, il faut aussi tenir compte de l'environnement, même si dans certains cas, le concept de développement durable apparaît en parfaite contradiction avec la survie de l'entreprise. À ces obstacles viennent s'ajouter la pensée unidimensionnelle et les *habitudes de gestion routinières*.

Plusieurs entreprises n'ont pas de normes directrices et lorsqu'elles en ont, elles sont établies sans consultation. La question est donc de savoir si les entreprises établiront elles-mêmes des normes.

Dans les sociétés en concurrence avec les pays en voie de développement et dont la marge bénéficiaire est faible, les coûts supplémentaires qu'entraîne l'observation des normes nationales sur l'environnement peuvent supprimer le profit. En fait, la *concurrence entre les entreprises*, qui caractérise le marché, fait obstacle au changement. Les sociétés ont plutôt tendance à modifier leur politique pour acquérir un avantage concurrentiel et non pour répondre aux préoccupations relatives à l'environnement et coopérer avec leurs concurrents. Les systèmes de comptabilité, de fiscalité et de subvention en place sont des obstacles structureaux, tout comme les processus de prise de décision du gouvernement.

Qu'est-ce que le développement durable? Puisque l'objectif du développement durable n'est pas défini (ou ne peut l'être), il est difficile de définir des politiques et une orientation, et d'obtenir un accord sur le rythme et la direction du changement. Pour certains, les entreprises peuvent difficilement justifier l'adoption de mesures

Le développement durable

environnementales à cause de la *mauvaise compréhension publique du concept de développement durable*.

Planifier en fonction du développement durable signifie *planifier pour toute la durée de vie du produit*. Ceci est coûteux et difficile, mais «une épreuve aujourd'hui constitue un avantage dans un avenir lointain». Il est clair que les entreprises ne sauront jamais avec certitude si cet avantage à long terme se matérialisera, sans compter les contraintes à court terme.

Gouvernement fédéral

Pour évaluer dans quelle mesure les processus de prise de décision prennent en compte le concept de développement durable, il faut mesurer l'efficacité des changements opérés. Il demeure cependant difficile de définir les relations de cause à effet entre les mesures mises en oeuvre et les changements observés dans l'environnement.

Cette difficulté limite la précision de l'évaluation. On ne peut pas deviner ce qui serait survenu si d'autres options avaient été retenues ou si rien n'avait été fait. On ne peut pas connaître avec précision les véritables économies réalisées grâce à l'intégration du concept de développement durable à la prise de décision.

Dans l'administration fédérale, *les gestionnaires acceptent de rendre des comptes seulement sur les facteurs qu'ils estiment contrôler*. Toutefois, étant donnée la nature universelle de la question environnementale, les gestionnaires ne peuvent pas espérer plus qu'un contrôle partiel sur un petit nombre de variables. Pour le moment, seules les activités qui tombent sous le contrôle des gestionnaires servent habituellement d'indicateurs du succès de la mise en oeuvre d'un programme. Et on recourt moins souvent aux résultats des initiatives sur lesquelles les gestionnaires n'ont pas de contrôle direct.

Étant donné qu'en dernière analyse, nous sommes intéressés à la survie des écosystèmes, et non à notre

capacité de mener un ensemble d'activités à bonne fin, il faut changer les indicateurs de manière à ce qu'ils rendent compte de la qualité de l'environnement, et non de la réussite de la mise en oeuvre d'un programme. En raison de notre connaissance limitée des écosystèmes touchés par nos décisions, nous devons choisir des indicateurs qui correspondent le mieux possible à ce que nous savons de la viabilité des écosystèmes. Il faut aussi vérifier régulièrement si les indicateurs utilisés pour mesurer la santé de l'environnement sont adéquats.

Par ailleurs, la précision des indicateurs de la viabilité de l'environnement n'a guère d'importance si les gestionnaires ne s'en servent pas. Les gestionnaires n'ont pas toujours recours aux indicateurs à leur disposition présentement. Parfois, ils préfèrent s'en remettre aux avis de collègues en qui ils ont confiance ou à leurs propres connaissances du sujet pour prendre des décisions. Dans ce contexte, il y a lieu de se demander s'il faut vraiment accroître la quantité, et même la qualité, de l'information mise à la disposition des gestionnaires.

Organisations syndicales

Dans ce secteur également, on a fait état d'un certain nombre de barrières et de contraintes.

- Le pouvoir établi dans des *intérêts opposés*: les sociétés, traditionnellement, s'objectent à ce que les syndicats se mêlent des questions environnementales.
- Le *manque de ressources* humaines et financières, et de temps.
- La *pression artificielle* qui s'exerce pour obtenir un *consensus* ainsi que les règles parfois rudimentaires qui président aux exercices réunissant différents

Le développement durable

groupes d'intéressés, comme l'illustre la complaisance du langage de l'environnement, où l'on «révise la réglementation» lorsqu'en fait on autorise certaines formes de pollution et où l'on «gère les déchets» quand il s'agit de les réduire.

- *Le manque d'expérience* lorsqu'il s'agit d'harmoniser des intérêts multiples et étroits. Les *priorités de la négociation collective*, qui relèguent les préoccupations environnementales au dernier rang.
- *La discrétion* sur les préoccupations et les priorités syndicales.
- *Les lacunes en ce qui a trait à la prise de décision* à l'échelon des opérations. Les travailleurs doivent-ils déverser des effluents? Peuvent-ils fermer les yeux sur des contrôles inadéquats? Quelles sont les responsabilités du travailleur de l'industrie nucléaire? Le monde ouvrier a très peu de pouvoir à ce niveau et les travailleurs peuvent être victimes de «chantage sur l'emploi». Les travailleurs se sentiraient plus à l'aise à l'égard de leurs responsabilités environnementales si les règlements sur l'environnement touchant l'industrie étaient appliqués convenablement.

Municipalités

Dans le secteur municipal, on a identifié plusieurs obstacles.

- *Le syndrome «pas dans ma cour»*, qu'a fait naître l'absence d'une véritable volonté de résoudre les problèmes, l'échec des processus de consultation publique, l'irréalisme des demandes faites aux décideurs politiques et la tendance des politiciens

à s'en tenir aux mesures environnementales faciles et «plus sympathiques».

- *L'inertie institutionnelle*, le caractère inadéquat des cadres de réglementation et la rigidité des processus de prise de décision quasi-judiciaires ont également été mentionnés comme des obstacles résultant de l'incapacité de certains corps municipaux, en raison de leur lourdeur, de répondre rapidement aux besoins, de la résistance bureaucratique et de la lenteur d'adaptation à l'évolution rapide des besoins et des attentes.
- *L'absence d'une perspective d'ensemble*, que l'on attribue au caractère inadéquat ou à l'absence des analyses coûts/bénéfices et de consultation.
- Les *querelles* de clochers et la tendance à se défausser de ses responsabilités sur les autres entravent la coordination, retardent l'adoption de solutions, et de ce fait amplifient les problèmes, entraînant la perte de confiance du public.
- La difficulté de réaffecter les ressources devant la croissance des demandes entrave l'action, aussi bien à cause du *manque de ressources* qu'en raison d'une perception courante dans les bureaucraties, selon laquelle les besoins sur le plan environnemental constituent des occasions de croissance, alors qu'en réalité des solutions peu coûteuses et créatrices sont possibles et même souhaitables.
- Il peut s'écouler beaucoup de temps avant qu'on réponde aux exigences que posent ce genre de problèmes environnementaux sur le plan des infrastructures municipales. Il arrive fréquemment que les contraintes matérielles ou

Le développement durable

les problèmes atteignent des proportions critiques avant qu'on ne passe à l'action.

Organisations non gouvernementales

Vu de l'extérieur, on pourrait dire qu'un des principaux obstacles auxquels doivent faire face les ONG provient d'une certaine *répugnance à abandonner leur rôle de défenseur pour un rôle de participant.*

Vu de l'intérieur, le principal obstacle pourrait être *les contraintes budgétaires* — joindre les deux bouts — qui semble souvent nécessiter des décisions rapides.

Voici d'autres obstacles :

- *La résistance au changement* au sein d'une organisation ou la peur de la remise en cause du statu quo.
- *La mauvaise communication interne* concernant les changements imposés ou imminents.
- *La concurrence entre les ONG* pour obtenir du financement ou de l'influence.
- *Le manque de gestionnaires compétents*, par opposition aux gens qui se donnent à la cause.
- *La volonté de se tenir au «milieu du chemin»*, ce qui amène les ONG à s'aliéner les défenseurs des positions extrêmes.
- *La mauvaise communication* des idées.
- *La réticence à quitter la «zone de bien-être»* que représentent les idées et le point de vue de l'organisation et à envisager d'autres points de vue.

- *Le manque de vision et de leadership à tous les échelons.*
- *L'absence d'assises communautaires / culturelles solides qui procureraient aux ONG la maturité et la sécurité nécessaires pour faire face aux situations environnementales/sociologiques de grande envergure, surtout dans le futur.*
- *Le manque de compétences dans le domaine de la négociation et dans les domaines qui permettrait d'influencer les principaux acteurs.*
- *Le manque de volonté, de la part de l'ensemble des parties, d'en arriver à une solution équitable.*
- *Le recours obsessionnel à la pensée unidimensionnelle pour résoudre un problème; s'en tenir à cette approche limitée.*
- *Les biais sociaux, c'est-à-dire la plus grande crédibilité attribuée au milieu des affaires et à d'autres secteurs par rapport à celle qu'on accorde aux organisations et aux intérêts moins officiels et plus près des masses populaires.*

Notes

5 Le changement dans la prise de décision

Un processus complexe

Les diverses sollicitations pour le développement durable et l'inquiétude croissante du public pour l'environnement stimulent l'activité dans les organisations et les groupes.

Modifier son mode de prise de décision est un processus complexe et à long terme. En effet, les entreprises, organismes et autres organisations doivent réagir tour à tour à des facteurs internes et externes, prendre les devants dans certains cas, adopter une attitude réactive dans d'autres, et à nouveau répondre aux besoins dès que ceux-ci se manifestent.

Aussi le changement exige-t-il des normes de gestion plus rigoureuses partout dans l'organisation, des qualités de leadership plus efficaces, l'amélioration et l'élargissement de la portée des processus de prise de décision et un effort plus soutenu de recherche et de développement.

Analyser l'environnement extérieur de l'organisation

Il ne faut pas sousestimer les mécanismes d'interaction entre les secteurs et leur incidence sur l'évolution de la prise de décision. Une stratégie dans un secteur peut constituer un obstacle dans un autre. De même, les mesures prises par un palier de gouvernement peuvent créer des difficultés pour un autre.

Les gens sont conditionnés pour réagir à leur

environnement, surtout quand il s'agit de l'environnement naturel et du développement durable. Ils ont tendance à vouloir parler des effets de leurs décisions sur *leur environnement* et préfèrent que leurs actions soit bien jugées. Dans une large mesure, les organisations concernées par ce livre exercent beaucoup d'influence sur d'autres.

Pour bien comprendre les changements qui s'opèrent à l'intérieur des organisations, il est cependant pertinent de les observer de l'intérieur.

Le plus surprenant sans doute, ce sont les similitudes, plutôt que les différences, qu'on observe entre les secteurs : ces derniers produisent en effet les mêmes efforts pour mettre en oeuvre le changement, ont recours à des stratégies analogues, et affrontent les mêmes obstacles. Il est clair par ailleurs que chaque secteur à beaucoup à apprendre des autres.

Manifestement, l'environnement a constitué et demeurera un grand sujet de préoccupation, de réflexion et d'action, et ceci dans tous les secteurs. L'idée qui résume probablement le mieux l'enjeu du développement durable est que les questions environnementales nous concernent tous. Elles relèvent en effet de la responsabilité de chaque individu, de chaque entreprise, de chaque pays. Le point de vue, méthodes et stratégies d'un secteur donné se répercutent inmanquablement sur ceux des autres secteurs.

Préoccupations communes

Les *situations de crise* ou les phénomènes extérieurs graves sont les facteurs de changement les plus importants. L'attention du public pour un problème donné et la volonté ainsi que la capacité des divers secteurs de le résoudre sont également importants.

Le *leadership* est un autre élément important. Par exemple, ce sont les responsables politiques qui dirigent les municipalités. Aussi est-il impossible de prendre des

mesures si ces responsables ne sont pas au courant du problème et ne sont pas prêts à agir.

De même, il est clair que dans le secteur des entreprises, le leadership exercé par la haute direction est décisif, bien qu'on ait observé des cas où la volonté d'agir émane des employés. Le leadership vient aussi de certaines personnalités qui occupent des postes élevés et qui exhortent la haute direction à prendre des initiatives dans le domaine environnemental.

Les organisations non gouvernementales, quant à elles, se distinguent nettement des autres secteurs : pour certaines, c'est l'engagement à la base qui est l'élément déterminant quand il s'agit de définir des priorités et de planifier une action. Le leadership s'y manifeste donc par la capacité de rassembler des gens, de les engager sur une question et de trouver le moyen d'action le plus adapté.

Au gouvernement, malgré l'importance du leadership politique, c'est surtout la haute direction qui définit les orientations. La difficulté principale est de provoquer et d'entretenir un mouvement vers le changement. Les gestionnaires ne veulent pas avoir de comptes à rendre sur des questions qui ne relèvent pas clairement de leurs responsabilités propres, alors que les questions de développement durable exigent des réponses horizontales qui les obligeraient à travailler en dehors de leur champ de compétence.

Les *facteurs économiques* ont d'autre part une importance certaine. Dans le monde des affaires, le changement est parfois analysé en termes de coût, de risque et d'avantages à court terme. On y manifeste volontiers une aversion pour le risque de perdre un avantage concurrentiel pour satisfaire le bien-être général et en contrepartie d'un vague espoir de position concurrentielle avantageuse dans l'avenir.

Il est intéressant de noter que ce problème se pose aussi au gouvernement fédéral, pour des raisons vraisemblablement différentes. En fin de compte, le changement s'opérera dans l'administration fédérale

lorsqu'on aura tranché dans le conflit entre la perspective à court terme du gouvernement et la perspective à long terme propre au concept de développement durable.

Si les préoccupations financières font obstacle au changement, elles le favorisent cependant tout autant. Le cas des institutions financières est instructif à cet égard. De plus en plus, ces institutions tiennent compte du risque environnemental, à court terme comme à long terme, lorsqu'elles prennent des décisions de financement.

Pour les ONG, l'argent est une véritable contrainte, mais paradoxalement, c'est aussi un facteur de changement. Les ONG ont en effet des moyens limités pour embaucher des gestionnaires hautement qualifiés et pour acquérir des systèmes de gestions sophistiqués. C'est peut-être pour cela qu'elles semblent adopter des styles de gestion et des mécanismes d'interaction plus participatifs. De tous les groupes représentés, ce sont les ONG qui ont fait état du plus grand nombre de stratégies et d'outils de gestion, confirmant probablement en cela l'adage selon lequel la nécessité est la mère de l'invention.

Consultation des intéressés.

Il est intéressant de noter que d'autres organisations — les associations, les municipalités ou les entreprises — comprennent la nécessité d'associer tous les intéressés, par le biais de comités consultatifs ou tout autre moyen, et semblent se rapprocher, dans une certaine mesure, du mode de fonctionnement «près de la base» des ONG. On constate cependant que sur ce point, tout le monde ne partage pas la même opinion. Si le secteur des entreprises considère que la consultation des intéressés est essentielle, les organisations syndicales, pour leur part, se montrent sceptiques en raison de ce qu'elles appellent la «tyrannie du consensus». Dans les questions environnementales, l'intérêt supérieur des travailleurs que les organisations syndicales entendent préserver peut donc agir comme un

stimulus, ou au contraire comme un frein au changement.

Il est d'autre part significatif que certaines idées intéressantes concernant l'interaction entre tous les intéressés sont victimes de la lourdeur croissante du fonctionnement des institutions mises en place. C'est pourquoi certaines entreprises et ONG se rencontrent dans des structures parallèles, et non dans celles qui avaient été créées précisément pour les réunir.

Structures organisationnelles

La structure des institutions peut tout aussi bien entraver que favoriser le changement. Même à l'intérieur d'un secteur donné, on constate des variations importantes. Une entreprise peut ainsi avoir une structure organisationnelle composée d'unités plus ou moins indépendantes, tandis qu'une autre aura une structure hiérarchique. Il serait bon d'étudier les avantages et les inconvénients de chaque structure. On pourrait par exemple s'attendre à ce que les structures composées d'unités séparées favorisent la participation et soient ouvertes au changement, et que les structures hiérarchiques conviennent davantage à un exercice du leadership du haut vers le bas.

La taille de l'organisation peut également constituer un facteur déterminant pour la mise en place du changement et pour la façon d'opérer ce changement. Ainsi, dans le secteur des ONG, certains groupes estiment que la gestion est de plus en plus compliquée à mesure que s'accroissent les attentes et le nombre des membres constituant.

Quels que soient les autres facteurs de changement dans les organisations, plusieurs d'entre elles s'engagent dans la «révolution» du développement durable parce qu'on juge que, en définitive, «c'est ce qu'il convient de faire». Dans chaque secteur, il y a des organisations qui innovent dans la prise en compte de l'environnement et

des principes du développement durable dans leurs activités. On constate de plus en plus que les organisations se tournent vers l'avenir. Mais à l'intérieur des secteurs, on avance plus vite dans certains domaines que dans d'autres.

On trouvera au chapitre huit le récit de l'expérience de Procter & Gamble, une de ces entreprises résolument tournées vers l'avenir.

Pour beaucoup, la notion de «vision», ou, si l'on préfère, de planification à long terme — la nécessité, les valeurs, l'origine et la façon de la mettre en application — est extrêmement importante. Certaines entreprises ne se tournent pas vers l'avenir pour simplement s'épargner des problèmes. Par exemple, une entreprise de produits chimiques a pris l'habitude de faire un rapport au public chaque fois qu'un accident se produit. Les entreprises commencent à se tourner vers l'avenir et à passer de la *protection de l'environnement* par une simple gestion de l'environnement au développement durable. Elles cherchent à déterminer le type d'activité qu'elles auront dans le futur, et il est clair que ces activités reposeront sur les principes du développement durable. En somme, elles adoptent une perspective stratégique à long terme et proactive.

6 Questionnaire pour un code de conduite

En 1987, le Groupe de travail national sur l'environnement et l'économie, composé de représentants du secteur privé, du gouvernement, d'organisations importantes de protection de l'environnement et de structures universitaires, émettait les recommandations suivantes :

Les entreprises devraient adopter et appliquer des lignes directrices et des principes environnementaux ... Les associations industrielles et commerciales devraient déployer des efforts spéciaux pour encourager les petites et moyennes entreprises d'adopter de tels principes et lignes directrices.

Les associations industrielles peuvent réaliser une meilleure intégration de questions économiques et environnementales en adoptant des codes d'éthique pour régir et guider les décisions industrielles. Les codes d'éthique peuvent servir à fixer des objectifs internes et des normes de performance en matière d'environnement allant au-delà des exigences réglementaires minimales, tout en tenant bien compte des coûts et autres facteurs économiques. L'industrie est le mieux placé pour évaluer ses propres possibilités et opportunités, et on devrait lui offrir des stimulants et une certaine reconnaissance pour l'amélioration de sa performance en matière d'environnement.

Les firmes font preuve de leadership en assumant leur responsabilité en matière de protection d'environnement et d'économie de ressources, d'où l'importance d'adopter

Le développement durable

un code de conduite basé sur cette responsabilité.

Certaines associations commerciales et professionnelles ainsi que des compagnies ont d'ores et déjà adopté un tel code.

Le questionnaire générique qui suit a été élaboré pour celles qui n'en sont pas encore doté.

Ce questionnaire, basé sur les principes et lignes de conduite du développement durable, comprend plusieurs questions destinées à faciliter l'autoévaluation dans chacun des domaines d'activités (voir page suivante). Il est destinées à fournir une aide pratique à chaque entreprise, même si certains questions ne sont pas adaptées à tous les secteurs. Bien que ce questionnaire ne prétende pas être exhaustif, les questions devraient cependant servir de point de départ à l'élaboration d'un code de conduite.

Chaque entreprise déterminera les questions pertinentes en répondant au questionnaire. Par exemple, une compagnie de service non manufacturière passera les questions relatives au développement et à l'amélioration de produits et ne sera vraisemblablement pas concernée par celles concernant la politique d'achat.

Par ailleurs, pour certaines questions concernant des fonctions bien précises à l'intérieur de l'entreprise, il est possible qu'un responsable d'une autre fonction ne puisse y répondre. Ceci peut-être cependant révélateur en soi et indiquer les chemins à suivre. L'entreprise peut avoir recours à l'assistance d'autres compagnies du secteur ou même à celle d'un consultant professionnel.

La simple réflexion suscitée par ce questionnaire est la première étape, peut-être la plus importante, de la prise en compte du développement durable dans les activités de l'entreprise.

On trouvera des exemples de codes de conduite en s'adressant à l'Unité de coordination pour le développement durable, (*Sustainable Development Coordination Unit*) un bureau du gouvernement du Manitoba, ainsi qu'à de nombreuses organisations professionnelles.

Les 23 thèmes clés suivants devraient aider les entreprises à élaborer leur propre code de conduite :

- 1 Buts et stratégies de l'entreprise**
- 2 Systèmes de gestion**
- 3 Formation du personnel**
- 4 Pratiques au bureau et sur le lieu de travail**
- 5 Systèmes de reconnaissance et de récompense**
- 6 Partage de l'information**
- 7 Respect de la législation**
- 8 Développement et amélioration de produit**
- 9 Politiques d'achat**
- 10 Procédés de production, de fabrication et de services**
- 11 Gestion des matériaux et des déchets**
- 12 Gestion de l'eau et de l'énergie**
- 13 Commercialisation**
- 14 Conception et construction des locaux**
- 15 Technologie**
- 16 Décisions d'investissement et de placement**
- 17 Gestion du risque (responsabilité civile)**
- 18 Coopération entre les entreprises**
- 19 Responsabilité et engagement vis-à-vis de la communauté**
- 20 Responsabilité aux niveaux régional et mondial**
- 21 Préparation aux situations d'urgence**
- 22 Utilisation des ressources biologiques**
- 23 Gestion des ressources**

1 Buts et stratégies de l'entreprise

Pour évoluer de façon viable, les compagnies doivent procéder à une analyse critique de leur philosophie et se donner des buts en matière de développement durable. Ceci doit déboucher sur la définition de stratégies concernant tous les aspects de l'entreprise.

Une analyse de la situation existante (où en sommes-nous?) peut servir de point de départ pour la détermination des buts de la compagnie (que voulons nous atteindre?), et pour la formulation de politiques orientées sur le moyen terme (quelles étapes devons-nous franchir?)

Questions

Oui Non S/O

Avez-vous une politique de développement durable?			
Les objectifs de la compagnie on-ils été établis en tenant compte de facteurs relatifs au développement durable?			
Les procédés employés et les décisions de planification concernant les produits et les services prennent-ils en compte des considérations relatives au développement durable, notamment pour l'utilisation des ressources et de l'énergie, les CFC, les substances toxiques, la génération des déchets, l'aménagement?			
Votre horizon de planification englobe-t-il les impacts à long terme sur l'environnement et sur l'économie de vos décisions concernant les produits et les services?			
Prenez-vous en compte les impacts cumulés de vos procédés et de vos produits?			
Vos objectifs économiques coïncident-ils avec vos objectifs environnementales?			

2 Systèmes de gestion

L'augmentation des risques sur l'environnement et sur l'économie exige que les systèmes de gestion initient, encouragent et renforcent les attitudes favorables au développement durable dans l'entreprise.

Le monde des affaires doit considérer l'impact sur l'environnement et l'économie des systèmes de gestion qui concernent :

- la conception et la fonction des produits*
 - les procédures de fabrication*
 - les matières premières*
- la localisation et la capacité des usines*
 - les méthodes de commercialisation*
 - la politique de prix*
 - l'approvisionnement*
 - la vente et les promotions*
- les pratiques d'entreposage*
 - les canaux de distribution physiques*
 - la gestion des stocks*
 - le transport*
 - la gestion des déchets*
- la consommation d'énergie*

Questions

Oui Non S/O

	Oui	Non	S/O
Un gestionnaire ou un responsable du développement durable a-t-il été nommé dans votre entreprise?			
Un comité chargé des questions de développement durable a-t-il été formé?			
Les gestionnaires à tous les niveaux sont-ils sensibles aux problèmes de développement durable?			
Des activités et des contrôles relatifs au développement durable ont-ils été planifiés?			
Un plan pour la minimisation de la production des déchets et pour le recyclage a-t-il été élaboré?			
Une vérification sur les déchets a-t-il été réalisé?			
L'organisation facile-t-elle la mise en oeuvre de stratégies?			
Un plan d'urgence en cas d'accident environnementale a-t-il été développé?			
Des systèmes de contrôle en continu ont-ils été développé?			

3 Formation du personnel

C'est la capacité de sa force de travail qui détermine la viabilité d'une compagnie. Pour qu'elle puisse affronter un marché de plus en plus compétitif et mondialisé, l'entreprise doit attirer et retenir un personnel motivé. Plus généralement, il est primordial pour le monde des affaires que le personnel reçoive une bonne information et une bonne formation sur les changements mondiaux qui les concernent, tels les questions de développement durable.

Pour qu'une entreprise dotée de structures et procédures organisationnelles bien établies y intègre les questions de développement durable, elle doit susciter un engagement et un leadership à tous les niveaux de l'organisation. Ceci se traduira à la longue par une banalisation des thèmes relatifs au développement durable, par laquelle les employés envisageront naturellement les implications sur l'environnement de leur travail quotidien.

Pour cela, il faut expliquer au personnel comment les questions de développement durable touchent la compagnie et comment un code de conduite peut le guider dans ses tâches précises.

Questions

Oui Non S/O

Les employés ont-ils facilement accès à l'information sur le développement durable?			
Des séances de formation relatives au développement durable sont-elles prévues pour les employés?			
Les employés sont-ils encouragés à participer aux programmes de formation?			
Les programmes de formation du personnel existants ont-ils été adaptés pour prendre en compte le développement durable?			
Les employés reçoivent-ils des conseils concernant la prise en compte du développement durable chez eux ?			
Donne-t-on aux employés des conseils pratiques sur la protection de l'environnement?			
Les employés reçoivent-ils une formation concernant les situations d'urgence environnementale?			

4 Pratiques au bureau et sur le lieu de travail

Au bureau et sur le lieu de travail, des pratiques sérieuses de développement durable permettent d'encourager la confiance et la motivation à la fois du public et des employés. Des changements de relativement faible envergure dans les procédures ont des retombées importantes sur la réduction des déchets et la conservation d'énergie et d'autres ressources naturelles.

Des changements adéquats peuvent permettre de réduire les coûts et de créer un environnement de travail plus sain et plus agréable.

Questions	Oui	Non	S/O
Avez-vous des stratégies d'approvisionnement et d'allocation de ressources qui permettent de réduire l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement?			
Utilisez-vous des véhicules peu polluants et efficaces au plan énergétique?			
Cherchez-vous à équiper et à entretenir vos véhicules en tenant compte du D-d?			
Encouragez-vous vos chauffeurs à conduire de façon efficace au plan énergétique?			
Prévoyez-vous d'utiliser des méthodes alternatives de rencontres, telles les téléconférences et les vidéoconférences?			
Évitez-vous l'utilisation de substances dangereuses sur le lieu de travail?			
Avez-vous une stratégie de minimisation de la production des déchets sur les lieux de travail ou dans les bureaux?			
Cherchez-vous à organiser la collecte de matériaux recyclables?			
Votre politique de stationnement encourage-t-elle les employés à utiliser les transport en commun, à pratiquer le co-voiturage, le vélo ou la marche?			
Avez-vous considéré l'utilisation de combustibles alternatifs ou renouvelables?			
Avez-vous mis à la disposition des employés et des clients des conteneurs à recyclage?			

5 Systèmes de reconnaissance et de récompenses

C'est en percevant le profit qu'ils peuvent tirer du développement durable au niveau de leur travail et en appréciant l'importance de ces questions pour l'environnement et pour l'avenir économique de la firme, que les employés manifesteront de l'enthousiasme à l'égard du développement durable. Cet enthousiasme sera d'autant plus massif que l'entreprise adoptera des systèmes d'information et de reconnaissance adéquats.

Questions

Oui Non S/O

Est-ce que les principes du développement durable sont pris en compte par les systèmes de récompense de la compagnie?			
Existe-t-il un système de reconnaissance des employés qui fasse preuve d'une attitude positive vis-à-vis du développement durable?			
Les innovations scientifiques et technologiques dans le domaine des pratiques du développement durable sont-elles récompensées?			
Cherchez-vous à honorer les employés qui se sont distingués à l'intérieur de la compagnie du point de vue du développement durable, par exemple en proposant leur candidature à des récompenses offertes par d'autres organisations?			

6 Partage de l'information

Les meilleures idées émergent de la convergence de plusieurs points de vue. Le passage au développement durable exigera constamment de nouvelles idées créatrices.

Une méthode pour les recueillir consiste à partager différentes approches, qu'elles soient positives ou négatives, avec les autres membres de l'organisation. Ceci est un excellent moyen de diffuser le message relatif à l'engagement de la compagnie sur les thèmes de développement durable.

Questions

Oui Non S/O

Les communiqués du service des relations publiques sur le développement durable sont-ils à la hauteur des exigences du public?			
Votre compagnie fournit-elle à ses clients de l'informations complète sur les risques éventuels associés à ses produits/services?			
Des rapports sur les activités de la compagnie relatives au développement durable sont-ils rendus publics dans les médias ou par tout autre moyen?			
Prévenez-vous les medias des progrès que vous réalisez concernant les techniques de développement durable?			
Vos communiqués de presse comprennent-ils de l'information détaillée sur les activités de la compagnie relative au développement durable?			
Partagez-vous avec les autres membres de l'industrie et le gouvernement des information sur vos innovations relatives aux 4R (la réduction à la source, le réemploi, le recyclage et la valorisation) de la gestion des déchets?			
Votre compagnie est-elle engagé dans l'échange d'information concernant les propriétés potentiellement dangereuses de vos produits?			

7 Respect de la législation

Le respect de la législation et des réglementations est une attitude avisée du monde des affaires, tant pour éviter les éventuelles difficultés découlant des violations, que pour faire connaître efficacement l'engagement de la firme. Les règlements publics, mais aussi celles établies par les associations professionnelles, peuvent être très utiles pour évaluer les progrès potentiels de performance.

Questions	Oui	Non	S/O
Avez-vous mis en place des programmes et procédures pour vous assurer que la législation et les règlements sont bien observés?			
Des mesures ont-elles été adoptées afin de se conformer la législation?			
La compagnie a-t-elle adopté des lignes de conduite concernant la protection de l'environnement?			
Votre compagnie contrôle-t-elle les effets de ses activités sur l'environnement?			
Avez-vous étudié le programme de Système d'information sur les matières dangereux utilisées au travail (SIMDUT)?			
Conservez-vous des archives pertinentes?			
Vos matériaux sont-ils marqués et stocks convenablement?			
Avez-vous organisé des séances d'inspection au travail et avez-vous appliqué des règles de sécurité ?			
Avez-vous mis au point un plan d'urgence en cas d'accident environnemental?			
Avez-vous demandé à vos fournisseurs et entrepreneurs de s'engager par écrit à vous livrer des produits et services ayant un impact minimum sur l'environnement, à vous faire connaître les mesures correctrices et les méthodes de neutraliser toute pollution éventuelle, et à accepter la responsabilité des déchets issus des produits et des services fournis?			
Vos systèmes d'élimination de déchets sont-ils conforme à la loi?			

8 Développement et amélioration de produit

Le développement et de l'amélioration de produit permet à la compagnie d'adapter sa gamme de produits et services aux besoins du marché. Dans bien des cas, les «besoins du marché» coïncident avec ceux de l'environnement, surtout si les produits sont soumis à des réglementations ou à l'appréciation critique de la part du consommateur. En ce qui concerne les produits présentant un risque de pollution moins évident, les processus de développement et d'amélioration devraient prendre en compte le développement durable, puisque c'est à ces niveaux que sont sélectionnés les matériaux et les procédés.

Questions	Oui	Non	S/O
Vos produits ont-ils une durée de vie élevée?			
Vos produits peuvent-ils être ré-employés ou recyclés?			
Incorporez-vous des matériaux recyclés dans vos produits?			
Vos produits utilisent-ils l'énergie de façon efficace?			
Le cahier des charges pour vos produits est-il basé sur une analyse du cycle de vie environnemental?			
Cherchez-vous régulièrement à identifier des opportunités vous permettant d'améliorer vos produits afin de minimiser leurs impacts sur l'environnement?			
Utilisez-vous dans vos procédés de fabrication des matières premières non régénérables?			
Serait-il possible de substituer des ressources renouvelables aux ressources non-renouvelables utilisées dans vos procédés de production?			
Cherchez-vous à remplacer les substances dangereuses que vous utilisez dans vos procédés de fabrication ou vos produits?			
Cherchez-vous à standardiser et réduire la gamme d'équipement que vous utilisez?			
Vos produits sont-ils conçus pour minimiser la production des déchets?			
Avez-vous adopté des méthodes pour réduire l'impact sur l'environnement de vos produits après consommation?			

9 Politique d'achat

Dans une entreprise, l'approvisionnement, ainsi que l'élimination des déchets relèvent en général d'un département particulier. Ce département s'assure que l'entreprise produit et livre des biens de façon économique, et sa compétence s'exerce à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis les achats jusqu'à la vente. Il est responsable de l'achat tant des biens de consommation que d'équipements, ce qui représente bien souvent l'essentiel des coûts de l'entreprise. Les matériaux et autres produits achetés peuvent être dommageables d'un point de vue environnemental ou économique, ou au contraire neutres ou même avantageux.

Questions

Oui Non S/O

Votre politique d'achat repose-t-elle sur des lignes et des principes de développement durable?			
Traitez-vous avec des fournisseurs réputés pour leurs procédures et leurs pratiques de développement durable?			
Tenez-vous le personnel responsable des approvisionnements informé des dernières innovations concernant les produits et pratiques conformes aux normes environnementales?			
Avez-vous fait des études de marché sur la possibilité de remplacer les produits dommageables pour l'environnement que vous utilisez?			
Vos fournisseurs sont-ils prêts à vous communiquer toute information pertinente concernant l'impact de leurs produits sur l'environnement?			
Avez-vous vérifié si vos fournisseurs étaient prêts à utiliser des emballages réutilisables ou récupérables?			

10 Procédés de production, de fabrication et de services

Les technologies de production et de fabrication concernent toute l'usine et les machines utilisées pour le traitement des matières premières et des produits semi-finis. En général, elles jouent un rôle capital dans la répartition des émissions d'une usine.

Les pratiques de développement durable aident à diminuer la pollution et procurent des avantages économiques car elles permettent de diminuer la consommation de matériaux, d'eau et d'énergie ainsi que les coûts d'élimination des déchets et des eaux usées. Grâce au développement durable, il est également possible d'améliorer la qualité des produits et de réduire la production de déchets. À moyen terme, l'adoption de mesures de développement durable efficaces peut aussi inciter au respect des voisins, des clients et des autorités publiques.

Questions

Oui Non S/O

Vos procédés de fabrication sont-ils efficaces au plan énergétique?			
Vos procédés de fabrication utilisent-ils les ressources de façon efficace?			
Vos procédés de fabrication comprennent-ils une gestion des déchets conforme aux 4R?			
Adoptez-vous les technologies de pointe efficaces dès qu'elles sont disponibles?			
Alimentez-vous régulièrement un fonds de prévoyance pour la mise en place de nouvelles techniques telles que les méthodes de conservation d'énergie, de maîtrise de la pollution, etc.?			
Cherchez-vous constamment à identifier et à mettre en oeuvre des moyens d'améliorer votre utilisation de ressources et d'énergie?			

11 Gestion des matériaux et des déchets

À tous les niveaux de l'entreprise, des procédés d'élimination des déchets respectueux de l'environnement et un large recours au recyclage constituent des éléments importants de la prise de décision. Ces éléments sont déjà pris en compte par beaucoup d'entreprises, au niveau du développement de produits, du choix et de la mise en oeuvre des procédés de fabrication, et de l'approvisionnement en matériaux.

Questions

Oui Non S/O

Cherchez-vous à améliorer l'utilisation finale de l'eau, de l'énergie et des autres ressources utilisées dans vos activités?			
Vos effluents (gazeux, liquides, solides) sont-ils conformes aux lignes de conduite provinciales/fédérales concernant les contaminants conventionnels ou toxiques?			
Assumez-vous la responsabilité de la production ou de l'utilisation de produits chimiques dans vos activités sur la totalité du cycle?			
Pratiquez-vous une gestion des déchets conforme aux 4R?			
Cherchez-vous à identifier et à traduire concrètement des moyens de diminuer la toxicité des produits chimiques utilisés ou produits par vos procédés de fabrication?			
Cherchez-vous à remplacer les substances dangereuses pour l'environnement utilisés dans vos procédés de fabrication?			
Utilisez-vous des matériaux respectueux de l'environnement à tous les niveaux?			
Votre politique de stockage des matériaux prend-elle en compte les risques potentiels sur l'environnement?			
Évitez-vous de produire des déchets dangereux en éliminant la fabrication de résidus dommageables pendant la production?			
Vérifiez-vous la fiabilité des entreprises d'élimination des résidus spéciaux et des déchets dangereux?			

12 Gestion de l'eau et de l'énergie

Les coûts de l'eau et de l'énergie peuvent être déterminants pour la compétitivité. D'autre part, la détermination des niveaux de consommation d'eau et d'énergie peut permettre à une entreprise de générer de nouvelles idées pour perfectionner ses procédés de production. Enfin, la gestion régulière de l'énergie et de l'eau constitue un moyen efficace pour l'entreprise de réaliser des économies sur les coûts et sur les matières premières.

Questions

Oui Non S/O

Avez-vous cherché à rendre plus efficace votre consommation d'énergie et d'eau?			
Savez-vous à quels niveaux de la fabrication votre compagnie consomme-t-elle le plus d'eau et d'énergie?			
Avez-vous désigné des responsables de la gestion d'eau et d'énergie sur les lieux de travail et dans les ateliers ou départements?			
Avez-vous pris des mesures pour économiser l'eau et l'énergie (à court et à long terme)?			
Avez-vous identifié et évalué les possibilités de modernisation pour diminuer votre consommation d'énergie et vos frais d'exploitation, pour améliorer l'efficacité de vos activités et pour diminuer vos émissions de polluants?			
Connaissez-vous les possibilités de réaliser des vérifications de votre consommation d'énergie offertes par le gouvernement provincial?			
Avez-vous fait des recherches sur les énergies alternatives d'un point de vue tant environnemental qu'économique?			

13 Commercialisation

La commercialisation permet à l'entreprise de tirer partie du marché. Pour cela, les stratégies correspondantes doivent viser à satisfaire les besoins des consommateurs, et ce, dans le respect des objectifs de profit et de sécurité à long terme de l'entreprise. De plus en plus, les critères de développement durable contribuent à la réussite de la commercialisation. Des législations plus sévères et une conscience plus grande des problèmes environnementaux chez les consommateurs constituent des défis pour la commercialisation des biens et des services, mais ouvrent en même temps de nouvelles opportunités. C'est pourquoi les entreprises doivent promouvoir des politiques de commercialisation intégrant le développement durable, non seulement pour assumer leur responsabilité sociale, mais aussi pour rester compétitives.

Questions

Oui Non S/O

<p>Avez-vous pris en compte les principes et les lignes de conduite du développement durable dans la définition de votre politique de commercialisation?</p>			
<p>Vos objectifs de commercialisation ont-ils été planifiés de façon intégrée?</p>			
<p>Vos campagnes de publicité reflètent-elles la réalité de l'impact de vos produits et services sur l'environnement?</p>			
<p>Dans le cas où vous mettez déjà en marche un produit ou service respectueux de l'environnement, pouvez-vous en dire autant pour vos autres activités?</p>			
<p>Informez-vous vos clients de l'orientation favorable au développement durable prise par votre entreprise?</p>			
<p>Les supports publicitaires utilisés lors de vos campagnes de publicité reflètent-ils vos préoccupations concernant l'environnement et le développement durable?</p>			
<p>Cherchez-vous à vérifier et à modifier votre politique de commercialisation et vos systèmes de contrôle dans un sens favorable au développement durable?</p>			

14 Conception et construction des locaux

L'investissement dans les locaux pour la production, la commercialisation, l'administration et les autres activités représente un élément incontournable des activités d'une entreprise. Quelque soit sa taille, tout organisme a un impact sur l'environnement, au sens le plus large. Les locaux non seulement satisfont aux exigences du travail, mais de plus, ils véhiculent l'image de l'entreprise, son statut et son importance dans le marché. Ils jouent aussi un rôle dans la motivation des employés. Aussi, la conception des locaux, tant au plan économique qu'environnemental, est une question important à traiter par l'entreprise. C'est pourquoi des considérations environnementales et d'efficacité énergétique devraient faire partie intégrante de la conception.

Questions

Oui Non S/O

La conception préliminaire de vos locaux a-t-elle pris en compte les impacts sur l'environnement?			
Avez-vous formulé des critères précis en matière d'environnement lors de la conception des locaux?			
Avez-vous utilisé des matériaux de construction peu polluants ?			
La planification des installations et des équipements a-t-elle pris en compte tous les aspects environnementaux, notamment la recherche d'économie d'énergie?			
Avez-vous cherché à rendre les alentours des édifices aussi naturels et esthétique que possible?			
Avez-vous vérifié l'efficacité énergétique dans les édifices?			

15 Technologie

Pour chacun d'entre nous, le mot technologie a un sens différent. En fait, la technologie peut permettre à une industrie de lancer de nouveaux produits ou d'adapter sa stratégie de commercialisation des produits ou services plus traditionnels. D'autre part, la technologie peut être sophistiquée ou au contraire simple.

Le développement durable exige que de nouvelles techniques soient mises au point dans les domaines où des améliorations peuvent être aisément apportées aux opérations quotidiennes. Diffusées ensuite dans le marché, ces technologies apportent une contribution non négligeable au développement durable.

Questions

Oui Non S/O

Pourriez-vous éliminer l'emploi de matières premières dangereuses ou supprimer les étapes de fabrication qui en consomment, et les remplacer avec des techniques moins polluantes?			
Pouvez-vous réduire les températures dans vos procédés par voie humide?			
Les procédés par voie sèche et le refroidissement des pièces peuvent-ils être évités?			
Pouvez-vous préparer ou manipuler les combustibles de façon à obtenir une combustion optimale?			
Est-il possible d'incorporer dans vos procédés des additifs respectueux de l'environnement qui permettraient d'améliorer le rendement des matières premières et/ou de réduire les émissions?			
Est-il possible d'empêcher les émissions pendant les phases de livraison, de stockage, de pulvérisation, et de mélange de produits générateurs de poussière?			
Pouvez-vous utiliser des techniques présentent un meilleur rapport intrants sur extrants?			
Utilisez-vous une technologie moderne de mesure et de contrôle?			
Pouvez-vous réduire le nombre de fuites et de fissures qui provoquent des émissions?			
Pouvez-vous augmenter votre rendement d'énergie?			
Avez-vous des procédés de récupération de chaleur ou de matériaux recyclables?			
Passez-vous régulièrement en revue les nouvelles techniques afin de les appliquer?			

16 Décisions d'investissement et de placement

Les compagnies ont toute latitude financière en termes de placement. En cherchant à se diversifier ou à stabiliser leurs revenus par d'autres moyens, beaucoup d'entreprises peuvent en même temps prendre en compte les questions relatives au développement durable.

Ainsi, les décisions financières d'une entreprise peuvent lui permettre de manifester son engagement vis-à-vis du développement durable.

Questions

Oui Non S/O

Votre stratégie d'investissement prend-elle en compte la protection de l'environnement en même temps que le renforcement de votre capacité de production?			
Quand un investissement donné contribue à augmenter la pollution ou gaspiller des ressources, cherchez-vous des solutions alternatives moins polluantes?			
Vos prévisions de coûts comprennent-elles tous les coûts générés par la pollution éventuellement causée par vos investissements?			
Les prêts que vous octroyez ou que vous contractez sont-ils conditionnés par des critères de protection de l'environnement?			
Êtes-vous au courant des critères de performance en matière environnementale exigés par les institutions de crédit avec lesquelles vous faites affaire?			
Quelles mesures avez-vous pris pour vous assurer de la réduction des impacts sur l'environnement passés, mais aussi futurs de vos placements?			

17 Gestion du risque (responsabilité civile)

La gestion du risque n'est pas réductible à la simple capacité d'assurer par un niveau de vente suffisant la viabilité de la compagnie. Cette notion inclue également la minimisation des impacts sur l'environnement. Les compagnies qui mettent en pratique le développement durable doivent se préoccuper des risques à la fois financier et physique.

Questions

Oui Non S/O

Avez-vous réalisé une évaluation des impacts sur l'environnement à tous les niveaux de vos opérations?			
Avez-vous des lignes de conduite pour la protection de l'environnement?			
Contrôlez-vous l'impact de vos opérations sur l'environnement et conservez-vous les archives correspondantes?			
Vos matériaux sont-ils étiquetés et stockés correctement?			
Réalisez-vous des inspections de travail et appliquez-vous des réglementations de sécurité?			
Avez-vous conçu un plan d'urgence en cas d'accident environnemental?			
Avez-vous demandé à vos fournisseurs de s'engager à vous approvisionner avec des produits le plus respectueux de l'environnement possible, à vous informer des mesures correctrices et des méthodes à appliquer pour neutraliser une éventuelle pollution, et à assumer la responsabilité des déchets issus des produits fournis?			
Vos contrats d'achats de biens comprennent-ils une clause garantissant que ces biens sont indemnes de polluants?			
Vos procédés d'élimination des déchets sont-ils conformes à la loi?			
Vérifiez-vous les pratiques environnementales et d'affaires des entrepreneurs avec lesquels vous traitez?			
Informez-vous clairement vos clients des risques potentiels associés à vos produits?			

18 Coopération entre les entreprises

Les entreprises peuvent trouver auprès des groupes et associations professionnelles des sources précieuses d'information et de conseil. Une entreprise a ainsi tout intérêt à appartenir à des associations pouvant l'aider à s'améliorer du point de vue du développement durable.

Questions

Oui Non S/O

L'organisation professionnelle à laquelle vous appartenez possède-t-elle un comité responsable des questions de développement durable?			
Le comité est-il efficace?			
Les activités de votre association témoignent-elles de son attachement aux questions de développement durable?			
Vous est-il possible de découvrir de nouveaux comportements d'affaires par l'intermédiaire de votre association?			
Le groupe auquel vous appartenez a-t-il connaissance des problèmes et des besoins au niveau local, et est-il prêt à y répondre?			
Votre association offre-t-elle des programmes de formation pour aider ses membres à prendre en considération le développement durable?			
Les initiatives de développement durable entreprises par certains de ses membres sont-elles communiquées aux membres par votre association?			

19 Responsabilité et engagement vis-à-vis de la communauté

La structure sociale et culturelle d'une communauté est largement déterminée par la présence de l'entreprise. Il est pourtant difficile pour cette dernière d'établir le rôle précis qu'elle entend jouer pour contribuer à l'atteinte des buts de la communauté.

Mais en lançant des initiatives et en jouant un rôle prépondérant dans le domaine du développement durable, une compagnie peut trouver sa place au sein de la communauté. Des méthodes telles que le parrainage ou la promotion d'événements sont les moyens privilégiés de l'entreprise pour affirmer son leadership dans le domaine du développement durable.

Questions

Oui Non S/O

Impliquez-vous les résidents de la localité dans les décisions ayant des retombées importantes sur la communauté?			
Vous est-il possible de parrainer des activités locales de façon à susciter de l'intérêt pour le développement durable dans votre communauté?			
Prenez-vous part à des débats publics locaux sur des questions relatives à l'environnement?			
Apportez-vous votre soutien à des événements locaux de développement durable tels que la Journée de la terre?			
Possédez-vous un service ou avez-vous désigné une personne responsable des relations avec la communauté?			

20 Responsabilité aux niveau régional et mondiale

Les activités locales peuvent, et c'est souvent le cas, avoir un impact majeur sur l'environnement mondial. De la même façon, l'activité économique des autres pays peuvent avoir des répercussions importantes sur les entreprises locales.

Aussie les entreprises peuvent-elles assumer leur responsabilité à l'échelle mondiale en adoptant des normes dignes de confiance en ce qui concerne leurs activités locales et à l'exportation.

Questions

Oui Non S/O

<p>Appliquez-vous les mêmes critères de qualité, et les mêmes normes sanitaires et environnementales pour les biens que vous destinez à l'exportation que pour ceux que vous réservez au marché domestique (à moins que vous ne soyez soumis à des exigences précises du pays importateur)?</p>			
<p>Avez-vous pris des mesures pour fournir de l'information honnête et de la formation technique à vos acheteurs étrangers afin de leur permettre d'utiliser, de transporter, de stocker et d'éliminer les biens en toute sécurité pour l'environnement et la santé humaine?</p>			
<p>Hésiteriez-vous à ralentir ou arrêter temporairement la fabrication dans une usine si cela est nécessaire pour la protection de l'environnement ou pour préserver la santé des habitants du pays ou elle est située?</p>			
<p>Exigez-vous des producteurs industriels ou agricoles étrangers qu'ils suivent les mêmes normes de sécurité pour la fabrication, qu'ils respectent les mêmes niveaux maximums de pollution, et qu'il satisfassent aux mêmes exigences dans tous les autres domaines concernant la santé humaine et la protection de l'environnement que celles qui sont en vigueur dans votre pays?</p>			
<p>Cherchez-vous à vous approvisionner auprès de producteurs étrangers ou nationaux sensibilisés aux problèmes de l'environnement?</p>			
<p>Passez-vous régulièrement en revue les changements qui interviennent dans votre marchés d'exportation et prévenez-vous les organismes gouvernementaux de toute évolution pertinente?</p>			

21 Préparation aux situations d'urgence

À l'instar des autres produits et services, le nombre et les différentes catégories de produits chimiques utilisés par les entreprises deviennent de plus en plus complexes. Même les catégories les plus courantes peuvent, dans certaines conditions, s'avérer dangereuses. Les situations ainsi créées requièrent des réponses particulièrement rapides et précises.

Les entreprises ont une obligation à la fois légale et sociale de rester en état d'alerte permanente pour faire face aux situations d'urgence engendrées par leurs activités. De plus, elles devraient être constamment préparées à apporter leur aide au cas où leurs propres activités pourraient être concernées, même si la cause est externe.

Questions

Oui Non S/O

Avez-vous mis au point un plan d'urgence et les employés sont-ils conscients de leur responsabilité en cas d'accident?			
Avez-vous la liste de tous les produits chimiques utilisés dans votre usine et les employés ont-ils reçu une formation pour réagir correctement en cas d'urgence?			
Avez-vous connaissance des sources extérieures de danger pouvant mettre vos employés en danger ou causer des dommages à votre compagnie?			
Seriez-vous capable d'intervenir avec vos propres moyens au cas où un accident survient dans la communauté à laquelle vous appartenez?			
Possédez-vous des équipements d'urgence en commun avec des entreprises voisines de façon à augmenter votre marge de sécurité?			

22 Utilisation des ressources biologiques

De plus en plus, des substances biologiques sont utilisées dans l'industrie moderne comme additifs ou comme intrants dans les procédés. En se maintenant au courant des questions concernant les substances biologiques, une entreprise est capable d'apprécier leurs impact sur l'environnement immédiat.

Questions

Oui Non S/O

Utilisez-vous des biomatériaux pouvant être dangereux en cas d' accident?			
Vos méthodes d'élimination des déchets biologiques sont-elles sûres d'un point de vue sanitaire?			
Contrôlez-vous les effets éventuels de vos activités sur la faune autour de vos installations?			
Soutenez-vous des groupes de votre communauté engagés dans l'aménagement de la faune, ou dans des activités analogues?			
Vos procédés de stockage de biomatériaux sont-ils sûrs au plan sanitaire et au plan de la sécurité?			

23 Gestion des ressources

Dans l'entreprise moderne, la gestion des ressources constitue un facteur clé. Une bonne gestion des ressources naturelles procure à l'entreprise des bénéfices financiers, mais ce n'est pas tout : elle permet souvent d'identifier des opportunités futures, ainsi que de nouveaux marchés pour les produits existants.

Questions

Oui Non S/O

Connaissez-vous le volume des ressources utilisé par votre entreprise?			
Cherchez-vous à identifier et mettre en oeuvre de nouvelles méthodes pour réduire les quantités de ressources naturelles consommées au cours de la fabrication?			
Cherchez-vous à réhabiliter les déchets produits par vos activités?			
Prenez-vous part à des initiatives locales de gestions de ressources?			
Soutenez-vous des groupes qui se préoccupent de problèmes de gestion de ressources?			
Économisez-vous les ressources non-renouvelables?			
Avez-vous identifié des moyens de remplacement des ressources rares?			
Contribuez-vous financièrement au rétablissement de l'environnement naturel endommagé par votre utilisation de ressources?			

Notes

7 Le processus de révision

Dans tous les secteurs, les décideurs s'accordent à dire qu'une révision régulière des processus de prise de décision constitue un bon moyen pour le contrôle et l'évaluation des procédures et pratiques au sein de l'organisation.

Le présent chapitre se penche sur les procédures gouvernementales en matière de révision des projets énergétiques. Dans un premier temps sont décrites les différentes étapes du processus de décision puis, dans un deuxième temps, des améliorations sont proposées.

Ce qui suit est tiré d'une étude réalisée par Glenn Bridges, sur le Processus de révision en matière d'énergie du gouvernement de la Colombie-Britannique (*Energy Review Process*), pour le compte de la Table ronde provinciale sur l'environnement et l'économie.

Compétence provinciale relative au secteur énergétique

En Colombie-Britannique, il existe trois types de processus de révision prenant en compte directement ou indirectement la production, le transport et l'utilisation d'énergie :

- Le Processus de révision des projets énergétiques (législatif) (*Energy Project Review Process*)
- Le Processus de révision du développement des mines (non législatif) (*Mine Development Review Process*)
- Le Processus de révision des grands projets (non législatif) (*Major Project Review Process*)

Le Processus de révision des projets énergétiques

Les activités des entreprises de services publics de la Colombie-Britannique, qu'elles soient publiques (telle BC Hydro) ou privées (telle West Kooteney Light and Power), sont réglementées au titre de la loi provinciale sur les entreprises du service public (*Utilities Commission Act*). Le secteur du gaz naturel (auquel appartiennent par exemple BC Gas, Columbia et PNG) tombe aussi sous le coup de cette loi. Westcoast Energy dépend pour sa part de l'Office national de l'énergie.

Au titre de cette loi, le Ministre de l'Énergie, des mines et des ressources pétrolières et la Commission des services publics de la Colombie-Britannique sont compétents pour réviser et approuver les grands projets de production, de transport, de stockage et d'utilisation d'énergie, notamment les projets d'exportation hors de la province.

D'autre part, la loi prévoit l'administration d'un Processus de révision des projets énergétiques aux projets «soumis à réglementation», c'est à dire les projets répondant aux caractéristiques suivantes :

- Projet de production électrique d'au moins 20 MW;
- Lignes de transport d'au moins 500 kV;
- Pipeline d'une capacité de transport d'au moins 16 pJ/an;
- Équipements d'une capacité de stockage ou de transport d'au moins 3 pJ/an;
- Équipements d'une capacité d'utilisation d'au moins 3 pJ/an;
- Projets désignés par le cabinet.

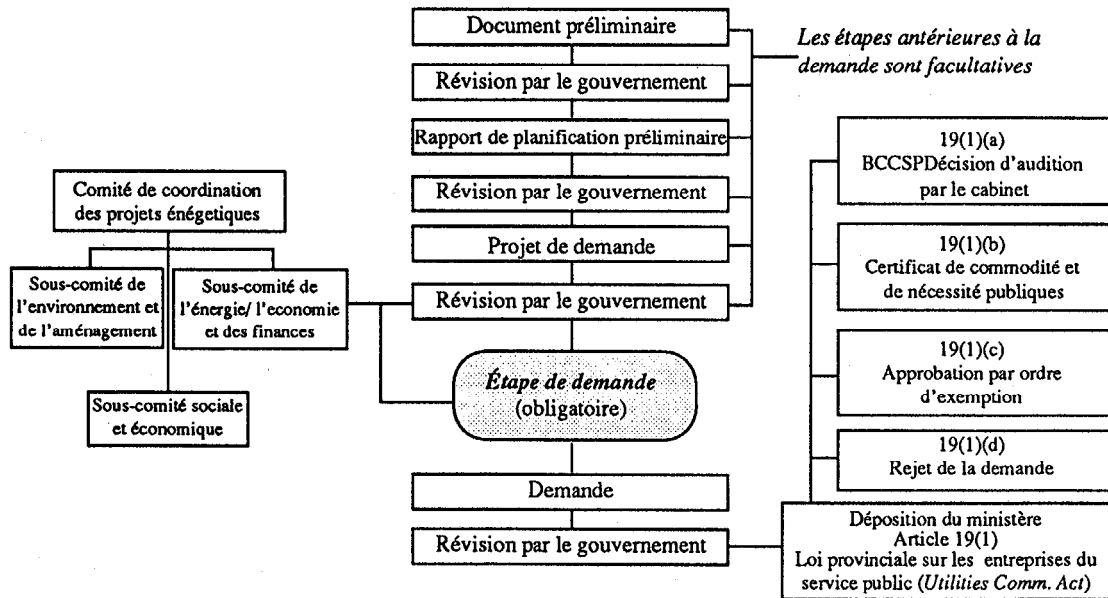
Le tableau suivant illustre la démarche à suivre pour la demande, ainsi que les étapes de révision et de décision au titre du Processus de révision énergétique.

Table 5 Organigramme du Processus de révision énergétique

RÉVISION INTERSECRÉTARIAL

PROCÉDURE DE DEMANDE

DÉCISIONS



Le développement durable

Objectifs

- Identification précoce et gestion des impacts sur l'économie, l'environnement, et les communautés.
- Guide à l'intention des pétitionnaires pour obtenir les permis et licences requises, coordination et programmation réaliste des approbations gouvernementales.
- Étude de faisabilité économique et financière pour les projets comprenant des investissements ou des programmes de gestion ayant un impact significatif public.
- Coordination assurée par des comités directeurs intersecrétarial permettant le contact entre les pétitionnaires et le gouvernement.
- Processus de consultation des projets : il peut être demandé à la Commission des services publics de la Colombie-Britannique (*British Columbia Utilities Commission*) de procéder à des auditions publiques.

Informations requises

- Description des candidats et de leurs projets;
- Justification du projet (faisabilité technique, économique et financière);
- Liste des autorisations et des permis (eau, déchets, service de distribution de gaz, générateurs);
- Choix des routes et des emplacements (alternatives, propositions de dédommagement et de compensation);

- **Information concernant l'aménagement et d'ordre biophysique (qualité de l'air, végétation, agriculture, forêts, ressources de loisirs, esthétique, eau, faune, aménagement de l'espace);**
- **Information socio-économique (exigences de travail, impacts sur les services sociaux, implications financières au niveau des pouvoirs publics locaux).**

Approbation

- **Certificat de projet énergétique :**
Approbation du cabinet pour la construction;
Comprend les termes de référence et les conditions.
- **Certificat d'opération énergétique :**
Approbation pour le fonctionnement; accordée lorsque les conditions sont remplies.
- **Ordre des ministres :**
Pour l'approbation des projets qui n'ont pas fait l'objet d'audition;
Comprend les termes de référence et les conditions;
Signé par le ministre de l'Environnement et le ministre de l'Énergie, des mines et des ressources pétrolières.

Le Processus de révision du développement des mines

Le Processus de révision du développement des mines est une procédure non-législative destinée aux entreprises minières nouvelles ou en expansion. Ce processus est administrée par le Comité directeur du développement des mines (*Mine Development Steering Committee*), sous l'autorité d'une instance récemment créée, à savoir le

Le développement durable

Comité du cabinet pour le développement durable (*Cabinet Committee on Sustainable Development*).

Le Comité directeur du développement des mines (auquel siègent des représentants des ministères de l'Énergie, de l'Environnement, des Affaires municipales, des Transports et des routes, du Développement économique et régional et des Affaires autochtones) a récemment confié la révision des petits projets à des comités régionaux, appelés Comités régionaux de révision du développement des mines.

Les buts du Comité directeur du développement des mines sont semblables à ceux du Processus de révision des projets énergétiques : s'assurer que les projets sont techniquement faisables et conformes à l'intérêt public, qu'ils ont correctement pris en compte les problèmes environnementaux, socio-économiques et communautaires, et que la longueur des procédures de révision et de prise de décision ne ralentisse pas la durée des projets.

Le Processus de révision des grands projets

Mis en place en 1989, le Processus de révision des grands projets est une procédure non-législative prévue par la Loi sur l'environnement et l'aménagement du territoire (*Environment and Land Use Act*) et la Loi sur la gestion de l'environnement (*Environmental Management Act*). Le Processus de révision des grands projets est administré par le Comité directeur des grands projets (*Major Project Steering Committee*) et co-présidé par les ministres de l'Environnement et du Développement économique et régional.

Le Comité directeur comprend des membres des ministères des Forêts, de l'Énergie, des mines et des ressources pétrolières, des Affaires municipales, d'Environnement Canada et le Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales (BFEÉE).

Les grands projets, qui n'étaient jusqu'à présent pas administrés au titre des procédures existantes, relèvent

de quatre catégories :

- (1) industrie des pâtes et papiers
- (2) industrie de la fonte et de l'affinage
- (3) industrie chimique
- (4) grands ports et ports de plaisance

La procédure du Processus de révision des grands projets est analogue à celle des processus de révision des Projets énergétiques et du développement des mines.

Amélioration des processus de prise de décision

Mise en oeuvre des objectifs en matière d'environnement

- Bien que le Processus de révision des projets énergétiques compte parmi les procédures de révision les plus élaborées au Canada, il n'en est pas moins tributaire des différents ministères qui doivent définir en temps utile les directions à suivre et prendre les décisions nécessaires pour éviter les délais coûteux aux pétitionnaires.
- Des projets récemment soumis dans le domaine du gaz naturel et de la production thermique à charbon, ont révélé la nécessité d'établir des objectifs clairs en matière d'environnement afin de permettre une bonne planification des projets, qui est un facteur critique au plan de la faisabilité financière.
- Il revient aux représentants du gouvernement et aux pétitionnaires de définir des objectifs quantitatifs clairs et compris par tous.

Le développement durable

Le Processus de révision des projets énergétiques, du développement des mines et des grands projets

- **Le Processus de révision des projets énergétiques est actuellement en révision au ministère de l'Énergie, des mines et des ressources pétrolières.**
- **Un ancrage législatif au Processus de révision du développement des mines est actuellement à l'étude à la Division des ressources minérales du ministère de l'Énergie, des mines et des ressources pétrolières.**
- **De même, les ministères de l'Environnement et du Développement économique et régional étudient un ancrage législatif au Processus de révision des grands projets.**
- **Enfin, l'idée d'un seul processus législatif de révision en matière d'environnement, analogue à celui proposé au titre de la Loi fédérale sur l'évaluation de l'environnement, fait son chemin. Un tel processus permettrait de coordonner l'action des ministères.**

Coordination des initiatives fédérale et provinciale en matière d'environnement

- **Afin d'éviter la duplication des réglementations, il est proposé dans le dernier projet de loi fédéral sur l'évaluation de l'environnement que les procédures de révision provinciales prennent en compte les exigences fédérales.**
- **Dans le cas où les projets sont soumis à plusieurs compétences et mandats, il conviendrait de ne réaliser qu'une seule révision prenant en compte les exigences de toutes les compétences.**

- Afin d'assurer une meilleure coordination des procédures de révision fédérale et provinciale, les deux parties devraient améliorer les domaines communs d'évaluation de l'environnement.
- Sous l'égide du Conseil des ministères provinciaux de l'énergie, la Colombie-Britannique joue un rôle dominant dans la révision des procédures d'évaluation provinciale de l'environnement afin d'établir une position provinciale intégrant les dispositions du projet de loi fédéral.

Autres questions

- Grâce à des ententes en matière de coopération énergétique passées entre la Colombie-Britannique et l'Alberta (et avec d'autres provinces de l'Ouest par l'intermédiaire d'initiatives des Premiers ministres de l'Ouest dans le domaine énergétique) et grâce à l'accord de coopération énergétique (*Energy Cooperation Agreement*) conclu par la Colombie-Britannique et l'État de Washington en avril 1989, la coordination des objectifs environnementaux est de nature à améliorer la planification dans le domaine de l'énergie et ce faisant, à avoir des retombées positives pour l'environnement (ex. : les émissions transfrontalières de combustibles fossiles).
- Les efforts de coordination avec le réseau énergétique de l'Ouest de l'Amérique du Nord constitue une solution de moindre impact sur l'environnement, mais ne remplace pas un véritable programme d'économie d'énergie.

Marchés d'exportation d'énergie

- On s'attend à ce que les exigences en essence et en électricité de la Californie s'accroissent

sensiblement dans les années 90, à cause du manque de sources d'énergie alternative à bas prix, des inquiétudes concernant la qualité de l'air et de la croissance économique.

- Actuellement, un manque de pipelines pour le gaz naturel et une capacité de production électrique insuffisante freinent les ventes à l'exportation. Cette situation devrait toutefois s'améliorer au cours des prochaines années.
- Il faut noter que les exportations d'électricité thermique implique des importations de gaz naturel et des émissions dues à la combustion de charbon.

Politique de prix de l'électricité

- La Commission des services publics de la Colombie-Britannique (*British Columbia Utilities Commission*) a réduit la demande de tarification de BC Hydro de 3 p. 100 sur 3 ans, car elle considère que la compagnie atteindra les objectifs d'économie d'énergie par d'autres moyens qu'en augmentant ses tarifs.
- La Commission a donc demandé à BC Hydro de proposer une grille de tarifs avant le 1er décembre 1990 qui, entre autres objectifs, permettra à la compagnie d'atteindre les objectifs d'économie d'énergie.

Rapatriement des avantages d'aval du Traité de la Rivière Columbia (Columbia River Treaty Downstream Benefits)

- Les États-Unis sont dans l'obligation de restituer à la Colombie-Britannique la moitié de ses droits au titre des avantages d'aval du Traité de la Rivière Columbia (Columbia River Treaty Downstream Benefits), entre 1998 et 2003.

- Les conséquences transfrontalières sur l'environnement de ce rapatriement n'ont pas encore été pris en compte.

Producteurs d'électricité indépendants

- BC Hydro et sa filiale pour l'exportation Powerex ont proposé que les producteurs d'électricité indépendants prennent part à l'approvisionnement des marchés domestique et d'exportation.
- Les projets correspondant susceptibles de se réaliser concernent principalement la production thermique à base de charbon, de gaz naturel et de biomasse.

Les avantages des procédés de révision

Les quelques idées exposées ci-dessus montrent les avantages d'un processus de révision. En dépit de la réputation au Canada des procédés de révision mis en oeuvre en Colombie-Britannique, l'analyse de Glenn Bridges révèle les problèmes suivants : existence de goulots d'étranglement, confusion dans les objectifs et duplication des efforts.

En guise de conclusion, c'est en procédant à la révision régulière de ses efforts visant à intégrer des objectifs environnementaux dans ses procédures organisationnelles qu'une entreprise peut s'assurer d'honorer pleinement ses engagements.

Notes

8 Procter & Gamble : L'histoire d'une compagnie

L'exemple de Procter & Gamble montre qu'il est possible d'intégrer à tous les niveaux les principes de développement durable aux décisions concernant le développement de produit.

Un peu d'histoire

La compagnie Procter & Gamble a été créée par deux beaux-frères à Cincinnati, Ohio en 1837. Au début, c'était une fabrique de savon et de bougies. Aujourd'hui, Procter & Gamble met en marché des produits appartenant à plus de 200 marques bien connues, dans 47 pays.

En 1915 Procter & Gamble établit à Hamilton, Ontario sa première usine à l'étranger. Aujourd'hui, le Canada représente, avec plus de 100 marques et des ventes supérieures à 1,5 milliards de dollars, le plus grand marché mondial de la compagnie.

Depuis 1890, Procter & Gamble améliore ses produits et procédés en abordant les problèmes d'un point de vue technologique. L'investissement correspondant dans la recherche scientifique a constitué l'élément déterminant de la réussite de la firme.

L'engagement de la compagnie sur les questions touchant à l'environnement trouve son origine dans la même approche technologique. Cette approche lui permet de comprendre l'interdépendance des questions environnementales.

Alors que les premières initiatives en matière

Le développement durable

d'environnement étaient centrées sur l'amélioration des procédés de fabrication, l'apparition des problèmes de qualité d'eau dans la région des Grands Lacs dans les années 60 a incité la compagnie à jouer un rôle dominant dans la mise au point et l'utilisation de d'agents de surface biodégradables dans les produits de nettoyage, et dans la réduction des phosphates dans les lessives.

La mission de l'entreprise

L'énoncé des buts stratégiques de Procter & Gamble est le suivant :

Nous nous engageons à fournir des produits de qualité supérieure de façon à satisfaire au mieux les besoins des consommateurs.

Dans les années 80, l'environnement a cessé d'être un sujet de préoccupation des seuls scientifiques et des militants écologistes. Les consommateurs se sont mis à réclamer des produits plus respectueux de l'environnement. Un nouveau besoin était né : le besoin de respecter l'environnement.

Afin d'y répondre, Procter & Gamble adopta dans un premier temps une politique destinée à servir de cadre à ses activités :

POLITIQUE DE QUALITÉ EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Procter & Gamble s'engage à fournir des produits de qualité supérieure qui satisfassent au mieux les besoins des consommateurs partout dans le monde. Aussi, Procter & Gamble s'efforce d'améliorer la qualité de ses produits, emballages et activités d'un point de vue environnemental. Pour donner corps à cet engagement, Procter & Gamble adopte la politique suivante :

- *S'assurer que nos produits, emballages, activités, ne présentent pas de danger pour nos employés, pour les consommateurs, et pour l'environnement;*
- *Réduire ou supprimer, dans la mesure du possible, les impacts négatifs sur l'environnement de nos produits et emballages aux niveaux de leur conception, fabrication, distribution, utilisation et élimination.*
- *Satisfaire ou dépasser les exigences de toutes les lois et réglementations concernant l'environnement.*
- *Évaluer en permanence nos technologies et programmes et contrôler les progrès réalisés par rapport aux buts fixés concernant l'environnement.*
- *Fournir à nos clients, employés, communautés, groupes d'intérêt public toute l'information pertinente et honnête concernant la qualité des produits, emballages, et activités de Procter & Gamble au plan environnemental.*
- *S'assurer que les employés aient une bonne compréhension des préoccupations concernant l'environnement et soient tenus responsables d'intégrer ces préoccupations dans leur travail quotidien.*
- *Adopter les procédures et les programmes et dégager les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre de notre politique de qualité en faveur de l'environnement.*

Le développement de la politique de qualité au niveau environnemental s'inscrit en droite ligne de la mission de l'entreprise et de la notion de qualité totale :

Le développement durable

- Effectuer la bonne chose de la meilleure façon la première fois;
- Chercher en permanence à apporter des améliorations.

Cela signifie que la préoccupation pour l'environnement ne relève pas d'un projet à confier à un nouveau département, mais constitue plutôt une responsabilité commune à tous les employés. Il faut donc promouvoir une mentalité adéquate à tous les niveaux de travail.

De la définition de la politique à l'action : fixer des priorités

Après avoir réalisé que l'environnement faisait l'objet d'un véritable besoin chez les consommateurs, et identifié les principes à partir desquels les problèmes environnementaux seraient traités, il restait à définir des priorités et à allouer les ressources nécessaires.

Aussi décida-t-on de mettre en place une équipe réunissant des directeurs et des cadres supérieurs appelée l'Équipe pour la qualité de l'environnement. D'après les travaux de cette équipe, le problème de la gestion des déchets solides pouvait constituer la contribution la plus importante de la compagnie.

Il convenait de s'assurer que les initiatives en matière d'environnement seraient de nature à réduire l'impact d'un produit ou d'un emballage, au lieu d'être de simples illusions. Par exemple, le fait de savoir que les processus de dégradation ne sont pas favorisés dans les sites d'enfouissement dissuada Procter & Gamble de chercher à mettre au point des matières plastiques biodégradables.

Conscient du fait qu'il n'existait pas de recette miracle pour faire disparaître les déchets solides d'une part et confronté aux exigences des consommateurs de résultats

rapides d'autre part, l'Équipe pour la qualité de l'environnement avait du pain sur la planche pour fixer des priorités.

L'équipe distingua les marques auxquelles on pouvait assigner un rôle d'entraînement en terme d'innovation, de celles qu'on pouvait améliorer constamment.

Les marques d'entraînement avaient des caractères communs :

- Chances plus grandes de réduire leurs impacts;
- Existence de techniques permettant d'opérer un changement significatif;
- Changements économiquement viables;
- Changements correspondant aux besoins des consommateurs.

Cela signifie que la compagnie était capable profiter autant aux consommateurs qu'à l'environnement au lieu de faire de simples compromis.

Parfois, des compromis s'avérèrent indispensables. Dans ces cas là, la compagnie dût procéder à des études complémentaires, à des mises au point technologiques et parfois à des alliances stratégiques avec d'autres firmes de façon à réaliser les changements nécessaires.

Que peut faire une compagnie toute seule?

Traduire une politique par des actions concrètes n'est pas une chose facile. Néanmoins, l'expérience de Procter & Gamble a montré que cela pouvait se réaliser de cinq façons :

- 1 **Réduction des déchets** : en trouvant des moyens de diminuer la quantité de déchets produite dans l'entreprise;

Le développement durable

- 2 **Mise en marché** : en créant une demande pour les matériaux recyclés par leur utilisation dans les produits vendus;
- 3 **Plan de gestion des déchets** : par la conception de produits, emballages et procédés compatible avec les programmes de gestion de déchets existants et futurs;
- 4 **Aide au développement d'infrastructures de gestion de déchets** : en participant à la mise au point des systèmes de gestion futurs à travers les associations professionnelles et le gouvernement;
- 5 **Communication** : en fournissant toute l'information nécessaire aux employés, consommateurs, enseignants, gouvernement et groupes d'intérêt concernés pour qu'ils prennent des décisions en connaissance de cause.

Les initiatives

Réduction des déchets

Le lancement au mois de septembre 1989 de la cartouche Enviropak a sans doute constitué le résultat le plus tangible de la Politique de qualité pour l'environnement du Canada. Enviropak a permis de réduire la quantité de plastique utilisé dans l'emballage des produits de nettoyage liquide d'environ 80 p. 100 et de stimuler la réutilisation des bouteilles en plastique rigide. Le concept Enviropak a été appliqué à 8 marques de la compagnie : Mr. Clean, Liquid Spic and Span, Joy, Ivory Liquid, Liquid Tide, Scope, Mr. Clean Magik Spray and Downy.

Une illustration moins spectaculaire mais néanmoins importante de la politique de qualité est donnée par la réduction des déchets au niveau de la fabrication. En déterminant la nature et les causes de la production de déchets dans les usines, le personnel technique a permis de réduire les quantités totales produites et de trouver des

marchés pour les déchets recyclés. Ainsi a-t-on pu diminuer significativement (77 p. 100) la quantité de déchets destinés aux sites d'enfouissement tout en réalisant de réels bénéfices.

Par ailleurs, le lancement des détergents concentrés a permis de diminuer le volume d'emballage requis pour la lessive, tout en procurant aux consommateurs et aux détaillants des avantages de manutention et d'entreposage. Ultra Tide, Cheer, Oxydol ont été les premières marques à offrir des produits concentrés aux consommateurs.

La suppression des emballages constitue également une méthode intéressante de réduction des déchets. Aussi a-t-elle été utilisée dans le cas du dentifrice Crest, du shampoing Head & Shoulders, du déodorant Secret, des médicaments contre l'acné Clearasil : l'emballage externe en carton de ces produits a été éliminé.

Pour chacun de ces produits, la conception du contenant a été modifiée pour permettre une manutention et un entreposage à la maison plus faciles, tout en préservant les caractéristiques de protection essentielles.

Grâce à l'avènement du concept du magasin de grand surface au Canada, la mise au point de palettes prêtes à l'exposition a permis d'éliminer les besoins pour le conteneurs d'expédition en papier ondulé. Dans ces magasins, il est possible d'acheter en grande quantité, ce qui entraîne des économies de matériaux d'emballage à l'unité de produit.

Mise en marché

La mise en route d'un certain nombre de programmes de collecte sur le trottoir a montré la volonté des Canadiens de trier leurs ordures pour le recyclage. Cependant, pour que ces programmes soient intéressants au plan commercial, les matériaux collectés doivent posséder une réelle valeur ou une utilisation potentielle.

Gros consommateur de bouteilles de polyéthylène rigide de haute densité pour la fabrication de ses produits, Procter & Gamble était en position de créer un marché

Le développement durable

pour le recyclage des bouteilles grâce aux programmes de recyclage sur le trottoir.

L'idée était de «fermer la boucle» des bouteilles de plastique en utilisant les bouteilles récupérées pour en fabriquer de nouvelles. Il fallut mettre au point une technologie pour retransformer le plastique en boulettes et mouler les bouteilles, en combinant du plastique recyclé et du plastique vierge. L'encadrement technique de cette action fut assurée par les ingénieurs responsables des emballages, à qui Procter & Gamble avait donné le mandat d'utiliser du plastique recyclé dans les bouteilles. Comme résultat de cette action, les bouteilles de Span et de Mr. Clean and Spic contiennent actuellement 25 p. 100 de plastique recyclé. L'objectif est d'atteindre une proportion de 50 p. 100 dans un futur proche.

De la même façon, Procter & Gamble a assuré la mise au point de la technologie et du système de collecte pour le recyclage du carton pour boîtes. Jusqu'à 70 000 boîtes de Ultra Tide contenant du carton pour boîtes recyclé au stade post-consommation ont été mis en marché en juin 1991 à titre d'essai.

Depuis le début des années 80, tous les cartons de détergents de Procter & Gamble ont été fabriqués à partir de carton pour boîtes recyclé au stade post-industriel. Mais la compagnie s'est engagée à utiliser du carton recyclé au stade post-consommateur dès que des circuits d'approvisionnement conséquents auront été établis.

Plan de gestion des déchets

L'élimination des métaux lourds utilisés dans les encres d'impression pour les emballages illustre la conception de Procter & Gamble de la gestion des déchets. La suppression des métaux lourds dans les encres permet d'incinérer les matériaux dans de meilleures conditions sanitaires et annule le risque de contamination dans d'autres méthodes de traitement des déchets.

En prévision du futur, Procter & Gamble a investi dans des programmes de recherche afin de découvrir un matériel

compostable pour la couverture externe de ses couches en papier. Des matériaux sont actuellement à l'essai dans deux grandes villes américaines qui possèdent des équipement municipaux de compostage.

Aide à la mise au point d'infrastructures de gestion de déchets

Afin d'atteindre les buts fixés par les ministres de l'environnement du Canada en matière de gestion intégrée des déchets, l'ensemble des secteurs doivent oeuvrer à la mise au point des infrastructures.

Des associations professionnelles provinciales telles que l'OMMRI, Collecte Sélective Québec et le Nova Scotia Recovery Fund travaillent à une meilleure gestion des déchets solides. Depuis le début, Procter & Gamble a compté parmi les fervents supporteurs de ces organisations et a incité ses fournisseurs et d'autres entreprises à y adhérer de façon à les renforcer et à les rendre plus efficaces.

Par ailleurs, Procter & Gamble a soutenu les expériences de compostage à l'échelle municipale en tant que technique de gestion des déchets applicable à l'ensemble du Canada, mais aussi au monde entier. Cet effort s'est traduit par un soutien financier à des équipements municipaux pilotes ainsi qu'à des projets de recherche dans ce domaine.

Il faut en effet savoir que 60 p. 100 des déchets domestiques actuellement enfouis sont organiques, donc susceptibles d'être compostés. Grâce au compostage, il est possible de réduire significativement le véritable fardeau que représentent les équipements d'enfouissement et de transformer les déchets en une matière très utile : l'humus.

En tant que membre fondateur du Conseil canadien du compostage, Procter & Gamble a réuni des entreprises de biens de consommation, des entreprises de transport de déchets, des fournisseurs d'équipement de compostage ainsi que tous les niveaux de gouvernement. Ce Conseil élabore des normes concernant l'activité de compostage à

Le développement durable

grande échelle ainsi que la qualité du compost lui-même.

Communication

La communication est un facteur clé pour inciter les gens à soulever des problèmes et pour mobiliser les ressources nécessaires. Procter & Gamble a centré son effort de communication concernant les questions environnementales sur plusieurs groupes cible.

Les employés doivent comprendre les problèmes de la compagnie de façon à participer à la résolution des problèmes, et à défendre les positions de la compagnie. Ainsi, les employés reçoivent de l'information sur les projets entrepris par la compagnie grâce à leur journal interne, à un vidéo spécialement conçu, et à des brochures concernant des problèmes précis.

Les consommateurs sont tenus informés sur les produits qu'ils achètent grâce aux emballages, aux prospectus adressés par voie postale ainsi qu'à la publicité présente dans tous les médias.

Tous les niveaux de *gouvernement* nécessitant de l'information pour prendre les décisions appropriées, Procter & Gamble a joué un rôle actif dans de nombreuses associations professionnelles engagées dans des activités gouvernementales. De plus, Procter & Gamble a participé à la Groupe de travail national sur l'emballage et à divers groupes professionnels pour le programme Eco-Logo.

Les groupes de consommateurs et environnementalistes représentent des intérêts précis et fournissent souvent à la compagnie un éclaircissement sur des problèmes particuliers. Dans le même temps, ces groupes sont demandeurs d'information pour un but précis. Procter & Gamble entretient un dialogue avec plusieurs groupes environnementaux afin de contribuer à l'échange d'information.

De même, les *enseignants et les étudiants* veulent étudier les problèmes et prendre connaissance des alternatives. C'est la raison pour laquelle Procter &

Gamble a mis au point une trousse pédagogique à l'intention des classes de la 4^e à la 6^e année intitulée la Patrouille de la planète. De plus, Procter & Gamble a contribué à l'élaboration d'une autre trousse appelée les *Anges de la terre*, en collaboration avec 8 autres commanditaires, Pollution probe, la Société ontarienne de gestion des déchets et les conseils scolaires publiques et séparées de Toronto. Ces deux trousse contribuent à combler le vide en matière de matériel pédagogique dont dispose les enseignants.

Que nous réserve l'avenir?

Nous l'avons vu, la gestion des problèmes de l'environnement ne constitue pas une prise de conscience récente de la part de

Procter & Gamble. À la fin des années 80 et au début des années 90, la prise en compte par le public des questions environnementales s'est accrue. Il est clair qu'il ne s'agit pas d'une mode passagère.

C'est pourquoi les entreprises au Canada comme ailleurs dans le monde seront l'objet d'une vigilance de plus en plus forte en ce qui concerne leur éthique environnementale.

La préoccupation principale de Procter & Gamble a concerné les problèmes de gestion des déchets solides. À l'avenir, la compagnie mettra plus l'accent sur les questions relatives à l'air, l'eau et l'énergie, tout en poursuivant son effort pour la réduction des déchets solides.

Mais ce n'est que par un effort concerté des entreprises, du gouvernement, et du public que nous pourrons véritablement donner corps au développement durable.

Notes

NRTEE MEMBERS

Dr George Connell, Président

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

R.C. (Reg) Basken *Président, Energy and Chemical Workers Union*

L'honorable Jean Charest *Ministre de l'environnement,*

Gouvernement du Canada

L'honorable J. Glen Cummings *Ministre de l'environnement,*

Gouvernement du Manitoba

Pat Delbridge *Président, Pat Delbridge Associates Inc.*

L'honorable Jake Epp *Ministre de l'Énergie, des Mines et des*

Ressources, Gouvernement du Canada

Josefina Gonzalez *Recherchiste scientifique, Forintek Canada Corp.*

Diane Griffin *Directrice générale, Island Nature Trust*

Susan Holtz *Recherchiste principale, Ecology Action Centre*

John E. Houghton *Président et directeur général, Quebec and*

Ontario Paper Company Ltd.

David L. Johnston *Recteur, Université McGill*

Pierre Marc Johnson *Directeur de Recherche, Centre de médecine,*

d'éthique et de droit de l'Université McGill

Geraldine A. Kenney-Wallace *Recteur, Université McMaster*

Margaret G. Kerr *Vice Présidente, Environnement, santé et sécurité,*

Northern Telecom

Lester Lafond *Président, Lafond Enterprises Ltd.*

L'honorable John Leefe *Président, Conseil canadien des ministres*

de l'environnement (CCME)

Jack M. MacLeod *Président et directeur général, Shell Canada Ltd.*

Jim MacNeill *Directeur, Développement durable, Institut de*

recherches politiques

L'honorable Donald Mazankowski *Ministre des Finances,*

Gouvernement du Canada

David Morton *Président et directeur général, Alcan Aluminium*

Leone Pippard *Présidente et directrice générale, Canadiens pour*

l'avancement de l'économie

Barry D. Stuart *Juge du Tribunal territorial*

L'honorable Michael Wilson *Ministre de l'Industrie, des Sciences*

et de la Technologie, Gouvernement du Canada

**La table ronde nationale sur
l'environnement et l'économie
Directeur général : Ron Doering**

1, rue Nicholas, bureau 520, Ottawa, Ontario, K1N 7B7

Téléphone: (613) 943-0395 Fax: (613) 992-7385

Notes

La Prise de décision et le développement durable

Pour la Table ronde nationale, la prise en compte des notions et des pratiques de développement durable dans les procédures décisionnelles représente un défi majeur.

Les expériences de mise en oeuvre de projets environnementaux ainsi que de programmes et stratégies de développement durable d'ores et déjà menées par des organisations des secteurs public et privé, constituent une ressource précieuse pour la TRNEE. Ce livre puise abondamment dans les témoignages de leur responsables.

Mais la Table ronde nationale possède un autre atout non moins précieux : le dialogue permanent qu'elle entretient avec ses homologues provinciaux. Les résultats de ce dialogue représentent une contribution importante à ce livre.

Nous espérons que ce guide apportera une aide utile aux efforts déployés par les décideurs pour prendre en compte des considérations environnementales dans les procédures décisionnelles.

LA SÉRIE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA TABLE RONDE NATIONALE

La Préservation de notre monde
Le Développement durable : guide à l'usage des gestionnaires
Le Guide national de réduction des déchets
La Prise de décision et le développement durable
En Route vers le Brésil : Le Sommet de la Terre
Also available in English



Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
National Round Table on the Environment and the Economy
1, rue Nicholas, bureau 1500, Ottawa (Ontario) K1N 7B7