

RESUME

Le « *Projet BNQ 21000* » se situe directement en lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, qui favorise les démarches volontaires en développement durable pour que la société civile, y compris les entreprises, chemine vers cette optique. C'est dans le cadre de cet effort qu'est proposé aux entreprises exerçant leurs activités au Québec, un guide normatif et une démarche globale pour favoriser et accélérer la prise en compte des principes de développement durable au sein de leur organisation.

Dans une perspective de complémentarité à la Norme BNQ 21000, la Méthode BNQ 21000 fait présentement l'objet de projets-pilotes dans plus de 60 entreprises québécoises. Le but de cette phase d'expérimentation est de tester le guide normatif de manière concrète et de contribuer à valider et à bonifier une démarche et des outils qui permettront de répondre aux besoins des entreprises en matière de gestion du développement durable. À cet égard, plus d'une quinzaine d'entreprises de l'industrie minière du Québec participent à cette expérimentation au sein du projet pilote de l'Association minière du Québec (AMQ).

À termes, la Norme BNQ 21000 et la Méthode BNQ 21000 fonderont ensemble l'Approche BNQ 21000 et se résument par ce slogan : *Piloter le développement durable d'une organisation responsable*.

MOTS-CLÉS : *Stratégie, engagement, développement durable, responsabilité sociétale des organisations, RSE, démarche, amélioration continue, innovation, gouvernance, éthique, environnement social, économique, transversal, outils de gestion, bonnes pratiques.*

ABSTRACT

Project BNQ 21000 is directly linked to the Québec government's *Sustainable Development Strategy 2008-2013*, which promotes voluntary approaches to sustainable development of civil society, including business, progressing towards this end. It is in the context of this strategy that is proposed the *BNQ 21000 Approach to organizations in Québec*. *BNQ 21000 Approach* is a standard guide and a comprehensive method to promote and accelerate the recognition and implementation of the principles of sustainable development.

In a complementary perspective to the *BNQ 21000 Standard*, *BNQ 21000 Method* is currently being pilot projects in more than 60 Québec companies. The purpose of this testing phase is to test the normative guide in a practical way and to help validate and improve an approach and tools to meet the needs of companies in terms of sustainability management. In this regard, more than a dozen companies in the Québec mining industry participate in this experiment in the pilot project of the *Quebec Mining Association (QMA)*. In words, the *BNQ 21000 standard and 21000 BNQ Method* will base the whole *Approach BNQ 21000* and can be summarized by the slogan: *Driving sustainable development of responsible organization*.

KEYWORDS : *Strategy, engagement, sustainable development, social responsibility of organizations, CSR approach, continuous improvement, innovation, governance, ethics, environmental, social, economic, cross, management tools, best practices.*

Les travaux du projet BNQ 21000 : des mécanismes pour opérationnaliser le développement durable au sein des entreprises et autres organisations du Québec

CRAIG Francine,

NEUVACTION 2175, boulevard De Maisonneuve Est Bureau 238 Montréal (Québec) H2K 4S3

DUCHESNE Charles

Bureau de normalisation du Québec (BNQ) 1201, boulevard Crémazie Montréal (Québec) H2M 0A6

Auteur/s à qui la correspondance devrait être adressée : info@bnq.qc.ca

I. Introduction

Il existe à l'heure actuelle, de plus en plus d'initiatives en matière d'intégration des principes de développement durable au mode de gestion des entreprises. Les pressions adressées aux entreprises proviennent de toute part et se traduisent par les standards internationaux émergents, les nouvelles réglementations, les investisseurs plus responsables, les citoyens, les ONG, les grands donneurs d'ordre, etc. D'autre part, les entreprises prennent de plus en plus conscience que le fait de travailler dans une perspective de développement durable engendre des retombées significatives, autant pour elles que pour leur environnement économique et social. De surcroît, depuis la parution de la méta norme internationale de comportement ISO 26000 en 2010, on parle désormais de responsabilité sociétale des organisations (RSO) pour mieux orienter le rôle qu'elles sont appelées à jouer en matière de développement durable au sein de la société dans laquelle elles évoluent. Deux éléments clés permettent de paramétrer favorablement une démarche éclairée en développement durable / RSO : un processus d'amélioration continue intégrant le caractère indissociable des trois dimensions (économique, sociale, environnementale) et le dialogue permanent avec les parties prenantes de l'organisation. De fait, des études démontrent que les entreprises performantes en développement durable sont plus anticipatives et stratégiques, s'adaptent plus facilement aux changements, sont mieux gérées en général et par conséquent ont de fortes chances de mieux performer financièrement (Source : Innovest), mais les organisations n'ont pas les outils nécessaires pour opérer concrètement cette orientation pour le 21^e siècle. Cette « performance est globale » demande un déploiement du développement durable dans la stratégie d'affaires et la tâche n'est pas mince.

Les entreprises québécoises (comme ailleurs dans le monde) ne disposent pas encore d'outils opérationnels communs adaptés à leur réalité qui faciliteraient leur engagement dans une telle démarche. C'est dans le cadre d'un projet structurant et innovateur, le « Projet BNQ 21000 », que le gouvernement du Québec a choisi de porter son action pour accompagner les entreprises québécoises.

Ce projet d'envergure se terminera à la fin juin 2013 et comporte deux grandes phases.

Le guide normatif

La première phase du projet propose de doter le Québec d'un guide normatif, adapté à sa loi et à sa réalité culturelle pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et la gestion des entreprises. Ce guide, la Norme BNQ 21000, est maintenant terminé et rendu disponible sur le site www.bnq21000.qc.ca.

Les projets-pilotes et transfert des connaissances

La deuxième phase du projet prévoyait la réalisation de projets pilotes d'intégrer et de mettre en œuvre des stratégies et des pratiques de gestion reliées aux principes énoncés dans la Loi sur le développement durable du Québec et tenir compte des enjeux qui en découlent. Ces plus de 60 projets pilotes dans tous types d'organisations ont permis de tester et de bonifier une démarche, des outils de gestion et un cadre de gouvernance. Le tout fondant désormais la « Méthode BNQ 21000 », qui est l'application concrète de la Norme BNQ 21000 et offerte gratuitement aux entreprises du Québec. Il est souhaité qu'un transfert des connaissances s'opère vers les différents milieux : experts en accompagnement stratégique, organisations et autres acteurs socioéconomiques. Entre autres, une série d'ateliers-conférences sont actuellement en préparation dans l'ensemble des régions du Québec et des initiatives sont actuellement élaborées pour la mise en œuvre des paramètres permanents visant à concrétiser ce transfert de connaissances.

2 - Partenaires stratégiques

Quatre principaux partenaires stratégiques travailleront en étroite collaboration au projet BNQ 21000 afin d'en assurer sa réalisation

2.1 Ministère des finances et de l'économie du Québec (MFÉQ)

Le MFÉQ a un rôle prédominant à jouer dans ce projet. Son support permettra notamment de diffuser les bonnes pratiques et d'inscrire réellement la prise en compte des principes de développement durable dans l'ensemble des intervenants économiques du Québec.

2.2 Le bureau de normalisation du Québec (MFÉQ)

De par son expertise en élaboration de documents normatifs consensuels, le BNQ vise à mettre son expertise à profit. L'expérience prouve que la crédibilité et la reconnaissance d'un tel guide doivent s'appuyer sur une structure d'élaboration de documents consensuels.

2.3 Neuvaction (organisme sans but lucratif)

Neuvaction a comme mission, notamment, d'accompagner les entreprises pour prendre le virage du développement durable. Neuvaction est reconnue à titre de leader en matière d'accompagnement stratégique en développement durable et cumule plusieurs années d'expérience dans la conception d'outils reliés aux grands enjeux du développement durable.

2.4 Chaire desjardins en gestion du développement durable

La Chaire assure le transfert d'expertise scientifique nécessaire pour faire évoluer la démarche et les outils en cohérence avec les fondements et la Stratégie gouvernementale du développement durable. Les ressources de la Chaire, forte de compétences diversifiées en matière de développement durable, sont mises à contribution à différents égards.

Par ailleurs, une centaine de partenaires nationaux et régionaux y sont impliqués financièrement pour une enveloppe totalisant plus de 4,5 millions de dollars. Ce qui permet de déployer un accompagnement stratégique d'envergure pour les organisations participant aux projets-pilotes.

PHASE 1 : GUIDE BNQ 21000

Le guide normatif BNQ 9700-021 Développement durable – Prise en compte et application des principes dans la gestion des entreprises et des organisations (couramment désigné « Norme BNQ 21000 ») est élaboré selon les règles consensuelles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Cette norme québécoise est adaptée d'un référentiel français, le « SD 21000 » avec l'accord de l'Association française de normalisation (AFNOR) qui en a publié la première édition en mai 2003. Le guide normatif a été élaboré en cohérence avec les documents appliqués et reconnus dans plusieurs pays, comme la norme ISO 26000 | responsabilité sociétale des organisations, la Global Reporting Initiative (GRI) et le Global Compact.

L'Approche BNQ 21000 vise à encourager et à faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable dans les entreprises et organisations. En plus d'expliquer les principaux concepts et enjeux liés au

développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises dans le marché d'aujourd'hui, ce document proposera une méthodologie graduelle de mise en œuvre permettant d'intégrer les principes de développement durable.

Comment la Norme BNQ 21000 oriente-t-elle la réflexion d'une organisation pour l'adoption d'une stratégie de développement durable?

- Document rédigé dans un esprit de concertation et d'innovation
- Résume les fondements théoriques de ce qu'est le développement durable et la responsabilité sociétale pour une organisation
- Décrit le cycle d'amélioration continue
- Oriente la gouvernance et les pratiques de gestion vers la prise en compte des 16 principes de la Loi sur le développement durable du Québec
- Cible des facteurs déterminants et des bénéfiques potentiels
- Favorise la communication et encadre un dialogue avec les parties prenantes
- Confirme l'importance d'une prise en charge par la gouvernance
- Son adoption démontre un engagement clair et réfléchi
- Suppose un processus d'évaluation de la performance selon les actions réalisées
- Détermine la reddition de compte comme étant essentiel au mécanisme de progression

PHASE 2 : PROJETS PILOTES

Cinq projets-pilotes représentatifs des entreprises québécoises seront lancés simultanément afin d'évaluer et de vérifier, dans différents contextes, le processus d'implantation libellé dans le guide normatif. Les activités de l'ensemble de l'Approche BNQ 21000 visent à ce que l'entreprise développe son autonomie dans la gestion du développement durable dans son mode de gestion au quotidien. Ces projets pilotes sont :

- Membres de Tourisme Laval
- Fournisseurs d'Alcoa
- Membres du Conseil patronal de l'environnement du Québec
- Membres de l'Association minière du Québec
- TPE/PME diverses

Chacun des projets pilotes comporte des caractéristiques et des critères bien distincts. Nous nous proposons notamment d'observer chacun des projets pilotes afin d'en tirer certaines conclusions et d'identifier les caractéristiques ou tendances qui influencent les organisations pour l'engagement des entreprises dans une démarche de développement durable.

Les grands axes de gestion abordés sont :

- Instaurer un cadre de gouvernance axé sur la responsabilité sociétale
- Engager un dialogue permanent avec les parties prenantes
- Opérer les meilleures pratiques de gestion dans une perspective d'amélioration continue
- Rechercher une performance globale qui intègre la relation

d'interdépendance des thématiques économique, environnementale, sociale et transversale.

- Rendre compte de la progression, de la performance atteinte et des objectifs soutenus

Les différentes activités reliées aux projets pilotes sont notamment :

- Un exercice d'autoévaluation sur l'intégration des pratiques de DD dans l'entreprise
- Un diagnostic d'entreprise selon 21 enjeux ciblés et réalisé à l'aide de questionnaires avec la participation des parties prenantes internes et externes
- Un accompagnement stratégique à l'aide de consultants experts
- Des ateliers de formation en développement durable à l'intention des employés et des gestionnaires
- La participation à des cercles d'entreprises
- La réalisation d'activités promotionnelles du projet pilote et de ses retombées
- Etc.

Selon Jean-Claude Belles-Isles (Directeur Environnement de l'Association minière du Québec) : « *La prise en compte du développement durable dans les pratiques des entreprises minières au Québec est un enjeu important pour notre industrie. L'Association minière du Québec est donc particulièrement fière que 17 entreprises minières aient volontairement choisi de s'impliquer dans le Projet BNQ 21000. Ce projet nous permet d'allier nos efforts et d'unifier notre démarche afin de travailler vers un objectif commun, celui de positionner l'industrie comme un chef de file en développement durable.* »

Cette démarche globale favorise les relations de confiance et le dialogue entre les parties prenantes et initie un processus d'amélioration continue en entreprise. Elle se veut un outil facilitateur pour l'obtention d'une reconnaissance sur le marché qui mettra en lumière le niveau de progression des pratiques de gestion durable en entreprise et l'intégration par celles-ci des autres critères de responsabilité sociétale.

De plus, un recueil d'expériences fournira des éléments synthèses de l'expérimentation et tous les outils d'intervention, de sensibilisation, de formation, outils de gestion, tout autre outil pertinent seront déposés au gouvernement et commercialisés par le Bureau de normalisation du Québec, qui servira de pilier consensuel et assurera la rétention des connaissances.

3. CONCLUSION

Par la réalisation du projet BNQ 21000, nous visons à contaminer les entreprises au développement durable dans toutes les régions du Québec. La mise en disponibilité l'Approche BNQ 21000 devrait paver la voie pour la mise en place de certains paramètres permettant de mieux orienter les organisations et apporter une meilleure compréhension d'éléments

fédérateurs pour la responsabilité sociétale des organisations. Cette approche est le reflet d'une vision consensuelle du développement durable dans les organisations œuvrant au sein de notre société.

Au terme du projet, l'Approche BNQ 21000 et ses outils, seront disponibles pour tous les acteurs des différents milieux québécois et pourront servir à reprendre la boucle de la sensibilisation, de la formation et de la mise en œuvre du développement durable dans une perspective d'amélioration continue, dans l'intérêt de tous les Québécois.