

A large, leafy tree with a wooden box containing a globe and a diagram of interconnected nodes.

GUIDE DE GESTION DURABLE POUR LES ORGANISMES CULTURELS

Un outil d'intégration des
bonnes pratiques de gestion

Culture
Dialogue
Durabilité

LORRAINE SIMARD, M. Env.

GUIDE DE GESTION DURABLE POUR LES ORGANISMES CULTURELS

COLLABORATEURS DE PRATIQUES DU SECTEUR CULTUREL

Daniel Bissonnette

Directeur général, Musée régional
de Vaudreuil-Soulanges

Marie-Pierre D'Anjou

Directrice générale, Parc historique
de la Pointe-du-Moulin

Nadine Maltais

Directrice générale, Conseil des arts et
de la culture de Vaudreuil-Soulanges

Louise LeBlond Vallée

Directrice générale, Maison Trestler

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues par les droits d'auteur et les lois. Nous vous invitons à respecter la publication de la source et à soumettre une demande d'autorisation par courriel : info@comite21quebec.org.

Le CACVS et l'auteur de cette publication remercient le gouvernement du Québec et la MRC de Vaudreuil-Soulanges pour l'aide financière accordée au projet de développement des compétences des équipements culturels dans le cadre des ententes de développement culturel 2014-2015 et 2015-2016.

Culture Dialogue Durabilité

Inspiré des meilleures pratiques en
développement durable

(ISO 26000, BNQ 21000, GADD : UQAC-
IFDD, CGLU, AA 1000, GRI, Pacte
mondial, ISO 14064-2, ISO 14001,
ISO 9001, ISO 45001, etc.)

AUTEURE

Lorraine Simard, M. Env.

Relecture et corrections : Sylvie Beaulieu

Design graphique : Tofubox

Dépôt légal, 4^e trimestre 2018

ISBN version électronique : Document pdf : 978-2-9817897-3-0

ISBN version imprimée : 978-2-9817897-2-3

Imprimé au Québec sur papier Enviro recyclé.

© 2018 Montréal (Québec) CANADA
TOUS DROITS RÉSERVÉS



LA CULTURE DD AVEC SES SIX DIMENSIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les six dimensions du développement durable font référence aux définitions proposées par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). La dimension culturelle est officiellement incluse pour la première fois. L'outil de diagnostic développé par l'UQAC-IFDD est reconnu par les Nations Unies.

Le Comité 21 Québec est le premier organisme au Canada à utiliser cet outil d'autoévaluation complet des enjeux et des actions à poser dans le cadre de deux projets: la révision de la politique culturelle de la MRC de Vaudreuil-Soulanges et le projet de développement de l'écoparc d'affaires du Docteur-Oscar-Gendron de la Ville de Rigaud en 2016.

L'auteure présente les six dimensions et les transversalités associées dans la figure 1 ci-dessous.

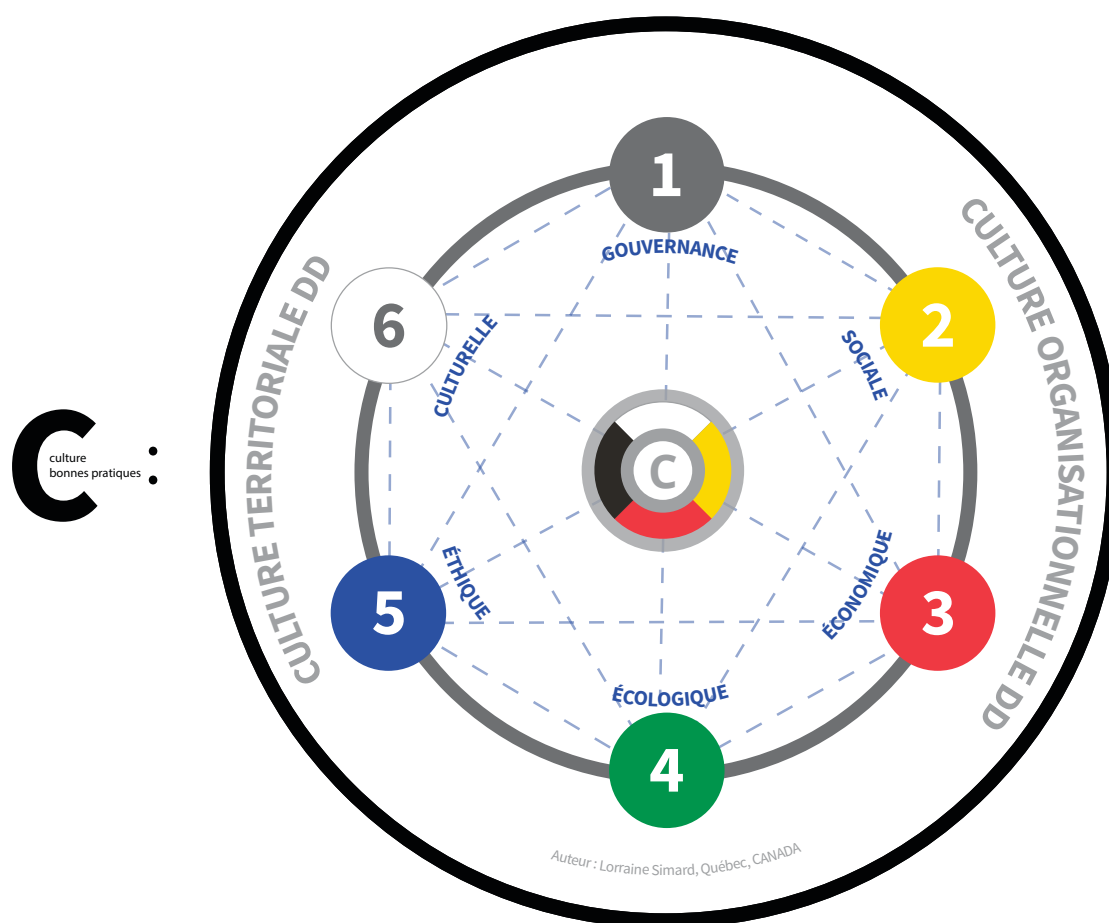


Figure 1 Les six dimensions du développement durable : gouvernance, sociale, économique, écologique, éthique et culturelle

À ces six dimensions s'ajoutent les défis et les enjeux proposés par les Nations Unies. Ils sont inscrits dans les outils de diagnostic de l'UQAC-IFDD. Le Comité 21 recommande de prendre en compte les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Les objectifs de développement durable des Nations Unies donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous d'ici 2030. Ils répondent aux défis mondiaux dont ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont transversaux.

Les organisations du secteur culturel du Québec sont invitées à intégrer des objectifs de développement durable dans leurs activités d'affaires et de création.

Le déploiement d'un langage commun et d'une série d'actions concertées en collaboration avec les parties prenantes sont des défis qu'il est possible de relever avec brio.

Le guide de gestion durable vise à soutenir le milieu culturel dans sa démarche pour réduire ses impacts environnementaux et augmenter ses impacts positifs au niveau culturel, social et économique.



Couverture: L'auteure de ce guide s'inspire de l'œuvre *L'Arbre* (1959) de René Magritte pour illustrer sa pensée. Lorraine Simard y perçoit des espaces à découvrir et des fenêtres à ouvrir entre le monde visible et l'univers de l'énigme. Avec cette adaptation de l'œuvre de la page couverture, l'auteure se questionne : « *Ceci n'est pas un écosystème* », mais ne pourrait-il pas devenir aujourd'hui et DEMAIN « *la culture de l'Arbre* (2018) », et cela, grâce à la voie du développement durable ?



Lorraine Simard, M. Env.

Cofondatrice et Porteur de voie
Comité 21 Québec

REMERCIEMENTS

Je crois sincèrement que l'œuvre du 21^e siècle pour la planète sera basée sur l'apport distinctif des arts et de la culture. Elle sera soutenue par des ponts architecturaux de dialogue et de médiation articulés autour d'une culture transversale des organisations. De plus, elle sera partagée par tous les acteurs socioéconomiques dans le respect des droits humains et de l'environnement.

—
6

Le Guide de gestion pour la transition durable saura aider les organisations culturelles signataires du PACTE pour la Transition à atteindre leur engagement, dont celui de participer à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Tout comme le propose le modèle de Culture 21 Actions des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), qui vise à encourager la synergie entre la culture et certaines autres facettes du développement durable local (éducation, inclusion sociale, emploi, participation des citoyens, environnement, savoir), je vois l'occasion pour la culture d'influencer les autres sphères économiques dans la voie du développement durable.

Je tiens à remercier tout particulièrement Nadine Maltais, directrice générale du Conseil des arts et de la culture de Vaudreuil-Soulanges (CACVS), Daniel Bissonnette, directeur général du Musée régional de Vaudreuil-Soulanges, Louise LeBlond Vallée, directrice générale de la Maison Trestler, Marie-Pierre D'Anjou, directrice générale du Parc historique de la Pointe-du-Moulin, Nancy Bobbish, collègue de la communauté crie, Claude Villeneuve et David Tremblay de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et Tounao Kiri de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable pour leur générosité à partager leur vision de la culture comme pilier du développement durable.

Je remercie Karine Casault pour sa contribution à la grille d'autoévaluation transversale sur la gestion du risque. Le projet a été appuyé par Karina DeNobriga, coordonnatrice du CACVS et par un comité directeur dont les membres sont Nadine Maltais du CACVS, Chloé Marcil et Michel Vallée de la Ville de Vaudreuil-Dorion, Josiane Asselin de la Ville de Notre-Dame-de-l'Île-Perrot et Emmanuelle Guay du ministère de la Culture et des Communications du Québec.

En posant un regard, celui d'expert en responsabilité sociétale et développement durable, nous ajoutons que la culture est une occasion de participer au changement des paradigmes du développement économique. Je crois qu'elle peut éduquer et réunir davantage dans une nouvelle optique d'expérience d'affaires et de culture pour un développement durable des organisations et des territoires.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	8
LE MODE D'EMPLOI	9
PLANIFIER	11
1.1 Partager des valeurs et une vision communes... un engagement à la fois	15
1.2 Dresser un portrait pour évaluer votre niveau de maturité de gestion	17
1.3 Élaborer un plan stratégique avec des orientations, des objectifs et des cibles de développement durable avec les parties prenantes	20
1.4 Quel degré de conformité viser et pourquoi vous en préoccuper ?	21
1.5 Évaluer vos besoins relatifs au niveau du leadership et de la qualité du dialogue	22
1.6 Créer votre tableau de bord MISSINAK	27
1.7 Évaluer vos besoins pour réaliser votre plan de développement durable	31
1.8 Élaborer une architecture de gestion avec ses politiques	33
1.9 Constituer un comité de pilotage de mise en œuvre avec un animateur de gestion nommé par votre direction	34
1.10 Mettre en place un plan d'amélioration continue et communiquer vos progrès	35
DÉPLOYER	37
2.1 Communiquer vos valeurs, votre vision et vos engagements	39
2.2 Former vos ressources pour livrer votre plan DD	39
2.3 Intégrer les pratiques de la gestion durable	40
2.4 Gérer efficacement votre documentation DD	40
2.5 Mettre en œuvre votre processus de gestion DD	41
2.6 Concrétiser vos engagements réglementaires et volontaires	42
ÉVALUER	43
3.1 Évaluer le niveau d'intégration de la gestion durable de vos projets	45
3.2 Mettre à jour les données de votre système	47
3.3 Préparer un exercice d'audit interne	47
AMÉLIORER	51
4.1 Que devriez-vous améliorer et comment ?	51
4.2 Comment et pourquoi communiquer vos progrès de développement durable ?	52
RENDRE COMPTE	53
5.1 Communiquer votre culture durable pour être influent	55
CONCLUSION	58
TROUSSE D'OUTILS	60
RÉFÉRENCES RECONNUES POUR APPROFONDIR SA DÉMARCHÉ	87
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	87
LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES	88
LEXIQUE	88
BIBLIOGRAPHIE	90

INTRODUCTION

POURQUOI CE GUIDE? POURQUOI LE SECTEUR CULTUREL DEVRAIT-IL SE DÉVELOPPER DE FAÇON DURABLE?

Ce guide s'adresse aux dirigeants et aux gestionnaires des organismes culturels. Il présente un processus et des outils de gestion permettant d'améliorer l'efficacité et la crédibilité de la responsabilité sociétale, incluant les responsabilités environnementales, sociales, économiques et bien sûr culturelles de tous les organismes, petits ou gros, du secteur culturel. Ce guide est basé sur les obligations dictées par les réglementations gouvernementales et sur les meilleures pratiques de gestion durable. Il fait aussi référence aux principes de la Loi sur le développement durable du Québec, de l'Agenda 21 de la culture et à d'autres référentiels reconnus de la francophonie et de la famille ISO.

8 Cet ouvrage entend répondre aux questions suivantes:

- Que signifie la responsabilité sociétale pour les organisations du secteur culturel?
- Quelles sont les lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations? Comment les intégrer dans leur gestion? Comment s'y prendre? Avec qui et comment? Quels en sont les risques? Les bénéfices?

Vous trouverez dans ce guide:

- La mise en contexte
- La démarche d'intégration des bonnes pratiques de la responsabilité sociétale (RSE/RSO) en cinq étapes: planifier, déployer, évaluer, améliorer et rendre compte
- Les outils
- Les témoignages des équipements culturels de la MRC de Vaudreuil-Soulanges

Un outil de diagnostic complet a été développé spécialement pour le secteur culturel couvrant les six dimensions du développement durable: gouvernance, sociale, économique, écologique, éthique et culturelle.

Le chapitre 1.5 est consacré à la présentation du niveau de leadership et de qualité de dialogue nécessaire pour progresser en gestion durable. Leur évaluation vient bonifier la boîte à outils.

Un modèle de tableau de bord nommé MISSINAK permet d'inscrire ses cibles et ses objectifs annuels et de faciliter la communication des progrès et la reddition de comptes.

Ce guide propose des outils de base et des moyens simples pour planifier, déployer, évaluer, améliorer sa démarche de développement durable et en rendre compte.

Cette démarche de gestion durable de la culture vise à outiller les organisations culturelles sur les fonctions suivantes:

- Gérer les risques, les opportunités et les impacts sociaux (hygiène, santé et sécurité, relations de travail, équité, développement des compétences et formation), économiques, environnementaux (matières résiduelles, transport, gestion des déchets, de l'énergie et de l'eau, etc.) et culturels (patrimoine, identité, intégration et valorisation des cultures) incluant ceux de la gouvernance et de l'éthique
- Tenir compte des opportunités de collaboration avec les fournisseurs quant aux risques dans la chaîne d'approvisionnement
- Augmenter la productivité et la performance sociale, économique, environnementale et culturelle
- Prendre en compte les attentes et les besoins des parties prenantes
- Assurer la cohérence des décisions par rapport à l'alignement des politiques
- Anticiper les contradictions et les conflits
- Communiquer selon les besoins et les attentes des parties prenantes
- Adapter les projets en fonction de la capacité de l'organisation culturelle à atteindre ses objectifs
- Encourager la gestion transversale et briser les silos

LE MODE D'EMPLOI :



Des **OUTILS** à télécharger faciles à utiliser



Des **RÉFÉRENCES** reconnues pour améliorer sa pratique



Des **TÉMOIGNAGES** pour s'inspirer

La figure 2 illustre les cinq étapes clés de la gestion durable dans une perspective d'amélioration continue: planifier, déployer, évaluer, améliorer et rendre compte. Les points focaux de chacune des étapes sont présentés dans cette figure.



Figure 2: Les cinq étapes clés de la gestion durable dans une perspective d'amélioration continue

Une autre version de cette figure présente le détail des points focaux à considérer dans un processus de gestion du risque.

Les deux versions sont disponibles dans la trousse d'outils.

OUTIL N° 1: Schéma : Culture organisationnelle avec les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 2: Exercice éclair d'autoévaluation dans les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 3: Schéma : Démarche de gestion durable

OUTIL N° 4: Schéma : Analyse de risque

Pour consulter les outils en ligne, allez à la page 60.

Finalement, le guide se veut un outil de référence utile pour faciliter la compréhension du mandat d'excellence de l'organisation et des nouvelles attentes des parties prenantes en matière de gestion durable.





PLANIFIER

Face aux enjeux de plus en plus complexes de gestion des opérations et de mise en marché de la culture, le Conseil des arts et de la culture de Vaudreuil-Soulanges (CACVS) a pris la décision de soutenir le milieu avec un outil accessible et concret portant sur les meilleures pratiques en gestion durable.

En tant que directrice générale du CACVS, organisme culturel régional, je suis particulièrement fière du chemin parcouru par la culture depuis le Sommet de Rio de 1992. Celle-ci prend sa place comme dimension importante du développement durable au Québec et ailleurs dans le monde. Elle est maintenant reconnue comme puissant levier de changement.

La préoccupation initiale du CACVS était d'inclure des outils adaptés qui considèrent la dimension culturelle dans la gestion des organisations du milieu culturel, de manière à tendre vers une gestion durable.

Initialement rédigés pour les petites et les grandes entreprises, le guide et ses outils ont été adaptés au secteur culturel par son auteure spécialiste en responsabilité sociétale et développement durable, Lorraine Simard. Appuyée par le CACVS, cette adaptation s'est concrétisée en collaboration avec les équipements culturels régionaux.

Avec l'équipe de collaborateurs, nous proposons aussi une nouvelle grille d'autoévaluation de la dimension culturelle, que nous soumettons aujourd'hui au Bureau de normalisation du Québec.

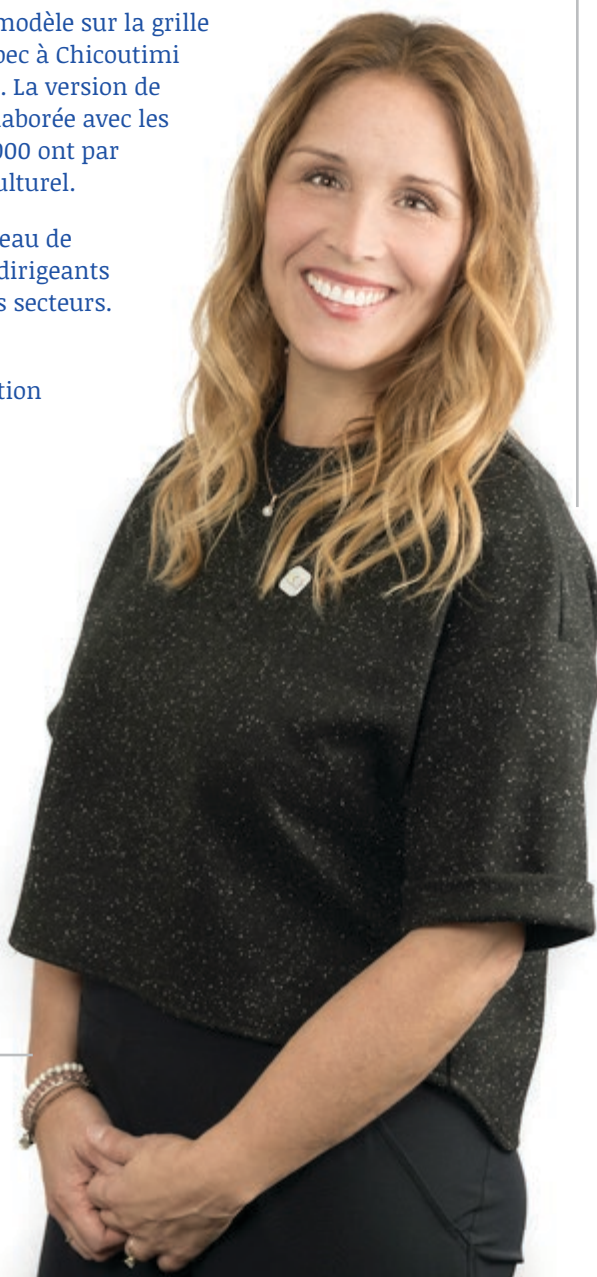
12 Cette nouvelle grille s'inspire des quatre grilles d'autoévaluation (économique, environnementale, sociale et transversale) de la norme BNQ 21000 : 2012 du Bureau de normalisation du Québec. Le contenu culturel prend aussi modèle sur la grille développée par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Institut de la Francophonie pour le développement durable. La version de cette grille d'autoévaluation de la dimension culturelle a été élaborée avec les équipements membres du CACVS. Les quatre grilles du BNQ 21000 ont par ailleurs été révisées en tenant compte des enjeux du secteur culturel.

Enfin, l'auteure nous propose un outil d'autoévaluation du niveau de leadership et de dialogue dans les organisations au profit des dirigeants et des gestionnaires oeuvrant dans le secteur culturel et autres secteurs. Il vient en enrichir le guide de gestion durable.

Ce document se veut aussi un outil pratique d'opérationnalisation du développement durable destiné au milieu culturel. Je tiens à remercier la MRC de Vaudreuil-Soulanges, le ministère de la Culture et des Communications du Québec et les dirigeants du Musée régional de Vaudreuil-Soulanges, de la Maison Trestler et du Parc historique de la Pointe-du-Moulin, respectivement, Emmanuelle Guay, Daniel Bissonnette, Louise-Leblond-Vallée et Marie-Pierre D'Anjou pour leur apport au projet.

Le Comité 21 Québec et le CACVS sont fiers de contribuer à l'enrichissement de la norme BNQ 21000 et aux outils de la Francophonie. Tant cette 5^e grille d'autoévaluation du BNQ 21000 dédiée à la dimension culturelle du développement durable que les autres grilles adaptées et leurs nombreux outils pratiques sauront inspirer les gestionnaires et les créateurs. Bonnes lectures et bonnes pratiques! N'hésitez pas à maintenir votre communication avec le Comité 21 Québec et le CACVS afin de partager vos expériences et vos besoins en outils de gestion durable.

Nadine Maltais



1. PLANIFIER

SAVIEZ-VOUS QUE L'ENGAGEMENT DE VOTRE ORGANISATION DANS LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EST UN VÉRITABLE LEVIER DE PERFORMANCE ET D'ATTRACTIVITÉ ?

Connaissez-vous les bénéfices de la responsabilité sociétale pour une organisation comme la vôtre ?

Les bénéfices sont nombreux et en voici quelques-uns :

- Gérer ses activités selon les nouveaux standards de la gestion durable en lien avec les enjeux comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le secteur culturel
- Attirer le talent et augmenter la qualité des interventions des employés et des bénévoles
- Augmenter son offre et répondre aux nouvelles attentes de sa clientèle
- Susciter l'intérêt des bailleurs de fonds sur les projets, car la prise en compte des attentes et des besoins des parties prenantes est démontrée
- Devenir attractif pour de nouveaux clients et partenaires, et novateur pour son réseau déjà engagé
- Être un acteur d'influence auprès de ses pairs grâce aux pratiques de gestion durable

Qui peut mettre en place une telle démarche dans son organisation ?

- *Toujours et toujours* la direction avec son conseil d'administration
- Souvent un gestionnaire passionné qui incite la direction à prendre le virage dans la voie du développement durable

Quelle est la condition de succès de cette démarche ?

- Être pleinement convaincus, à la direction et au conseil d'administration, de la pertinence et de la légitimité de la démarche de gestion durable.

Pourquoi attendre ?

- De nombreuses directions pensent que le temps et le manque de ressources financières et humaines sont des freins à une intégration des principes et des actions pour un développement durable. Pourtant,

les organisations engagées dans la voie de la durabilité avec une démarche intégrée de dialogue avec leurs parties prenantes se démarquent sur le marché.

- La question à se poser est la suivante : quelles sont les pertes financières potentielles à court, à moyen et à long terme si l'organisation ne s'engage pas dans la voie du développement durable ?

Quel est le meilleur moyen pour motiver la direction et le conseil d'administration à entreprendre un projet d'intégration des pratiques de gestion durable ?

- Réaliser une autoévaluation de ses pratiques de gestion auprès de ses parties prenantes. L'exercice permet de sensibiliser les parties prenantes (direction, employés, bénévoles, fournisseurs, clients, gouvernements, bailleurs de fonds, commanditaires) sur les enjeux du développement durable et de les prioriser en mode consensuel. Les écarts de perceptions permettent de démontrer à la direction les enjeux prioritaires à travailler. Le projet de gestion durable est alors enclenché. La direction s'engage officiellement auprès de ses parties prenantes en tenant compte de sa capacité à agir et réagir.
- Planifier un budget annuel en fonction des priorités. Très souvent, la première phase de réalisation d'un plan d'action est consacrée à la sensibilisation et à la formation de la direction et des employés. La démarche est soutenue par un comité de pilotage dont les membres sont composés de parties prenantes. Selon les projets, un comité de mise en œuvre peut être formé par la direction avec l'appui du comité de pilotage.

Quel est le moyen pour mobiliser et maintenir le cap ?

- Le dialogue ! Mesurer et comprendre le niveau et la qualité de leadership, de coopération, de communication et de dialogue de son organisation sont essentiels pour assurer le plein succès d'une gestion durable. Un animateur de gestion de dialogue est nommé par la direction. Il est formé pour soutenir les responsables des projets.

Le comité de pilotage lance le processus de planification avec l'appui de la direction

- La phase de planification d'une démarche de développement durable comprend l'autoévaluation des niveaux de pratique de gestion durable. Cet exercice permet de lancer officiellement le projet auprès des parties prenantes internes (cadres, employés, bénévoles, partenaires clés, etc.) et externes (bailleurs de fonds, fournisseurs, voisins de l'organisation, etc.). La cartographie des parties prenantes est réalisée et la stratégie de mobilisation élaborée.

Cette étape de projet va permettre :

- De comprendre la perception des parties prenantes sur les pratiques de développement durable de l'organisation
- D'identifier les enjeux prioritaires
- De doter l'organisation d'un plan d'action et d'une reddition de comptes qui répondent aux attentes des parties prenantes

Téléchargez les outils d'autoévaluation/de diagnostic suivants:

14

OUTIL N° 5: Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion

CINQ OUTILS (N° 6 à 10): Cinq grilles d'autoévaluation des niveaux de pratique de gestion de votre organisation dans les dimensions: transversale (N° 6 (gouvernance et éthique)), sociale (N° 7), économique (N° 8), écologique (N° 9), culturelle (N° 10)

OUTIL complémentaire: Grille d'autoévaluation dans les six dimensions du développement durable et les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (UQAC-IFDD)

OUTIL complémentaire: Figure illustrant le niveau d'importance des enjeux identifiés par des parties prenantes suite à un exercice de diagnostic et de dialogue

OUTIL complémentaire: Calculateur des émissions de gaz à effet de serre (FAQDD)

Pour consulter les outils en ligne, allez à la page 60.

L'organisation invite ses parties prenantes:

- À participer à l'exercice de diagnostic sur l'évaluation de ses pratiques
- À participer à la définition et à la planification des enjeux prioritaires par le dialogue

1.1 PARTAGER DES VALEURS ET UNE VISION COMMUNES... UN ENGAGEMENT À LA FOIS

Comment se préparer au dialogue avec ses parties prenantes ?

UNE DÉMARCHE ENGAGEANT LES PARTIES PRENANTES

Dans le but de comprendre ses relations avec ses parties prenantes, l'équipe de gestion de votre organisation est invitée à en réviser annuellement la liste. La liste d'un fichier Excel s'organise comme suit :

- **Parties prenantes internes :** Employés, sous-traitants importants, membres du conseil d'administration, membres, bénévoles
- **Parties prenantes externes :** Ville, partenaires, gouvernements, fournisseurs, assurances, institutions d'enseignement, collectivités, groupes d'intérêts économiques, environnementaux et sociaux dont ceux associés à vos activités, et autres entités selon la liste détaillée

OUTIL N° II : Modèle de gestion des parties prenantes
Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

L'exercice de planification de la liste des parties prenantes est important. La méthodologie et la démarche sont présentées au tableau 1.

Les éléments clés d'information suivants doivent aussi figurer dans la liste :

- Nom de l'organisation ; nom du leader d'influence ; coordonnées complètes
- Évaluation des attentes et des besoins par les parties prenantes clés
- Évaluation du niveau de dialogue en cours et de celui souhaité
- Évaluation des priorités de dialogue en fonction des enjeux
- Autres, selon le cas, en référence à la grille d'analyse de votre organisation

Tableau 1 La méthodologie et la démarche de dialogue avec les parties prenantes

ÉTAPES	DESCRIPTION
1. Connaître ses parties prenantes	Identifier et cartographier
2. Évaluer la performance et la qualité du dialogue	Évaluer les pratiques de dialogue entre les parties prenantes clés (informer, divulguer, consulter, collaborer, participer, codécider, établir une culture de transversalité)
3. Comprendre les points de vue	S'informer sur la genèse des liens avec les parties prenantes
4. Évaluer les intérêts de la collaboration	Définir l'esprit du dialogue et le type d'engagement visés avec la direction et les parties prenantes
5. Évaluer la capacité de l'organisation à soutenir le dialogue et celle des parties prenantes à participer	Évaluer les défis, les risques, les opportunités, les ressources, les outils de gestion et les communications
6. Préparer et engager le dialogue	Officialiser l'engagement et sonder les parties prenantes sur les perceptions des pratiques RSE/RSO de l'organisation; identifier les enjeux
7. Confronter le niveau d'importance des enjeux et aligner les intérêts et les attentes	Respecter le niveau de dialogue souhaité et l'esprit d'engagement; se doter de temps pour laisser les parties prenantes progresser dans la compréhension et la hiérarchisation des enjeux; faciliter l'exercice en créant des outils de communication et de collaboration
8. S'entendre sur les actions et les progrès visés	Légitimer le plan d'action et les indicateurs de performance et partager sur les pratiques de culture de gestion durable, communiquer les progrès selon un plan légitimé avec les parties prenantes
9. Évaluer, mesurer, contrôler les progrès	Effectuer la reddition de comptes et évaluer l'intérêt de créer un comité de reddition de comptes avec l'apport des parties prenantes
10. Valider la réceptivité de la reddition de comptes	Évaluer avec les parties prenantes la qualité du rapport et le processus de communication dans une perspective d'amélioration continue du cycle consistant à rendre compte
11. Communiquer l'apport des parties prenantes	Définir les actions de communication à toutes les étapes du processus de reddition de comptes; légitimer toutes les intentions avec les parties prenantes; développer un plan de reconnaissance adapté à la culture locale
12. Reconnaître le processus du dialogue comme levier pour le changement	Évaluer annuellement les directions, les partenaires des ententes et les parties prenantes clés sur la qualité et le niveau de leur dialogue afin de gérer adéquatement les risques (former, éduquer et mobiliser)
Source: (Simard, 2015)	

UNE ÉVALUATION DU NIVEAU DE LEADERSHIP ET DE LA QUALITÉ DU DIALOGUE

L'étape 2 présentée au tableau 1 est importante. Une évaluation annuelle des pratiques de dialogue est recommandée. L'équipe de gestion peut réaliser cette évaluation de perception des pratiques auprès des parties prenantes et discuter avec elles des besoins en communication.

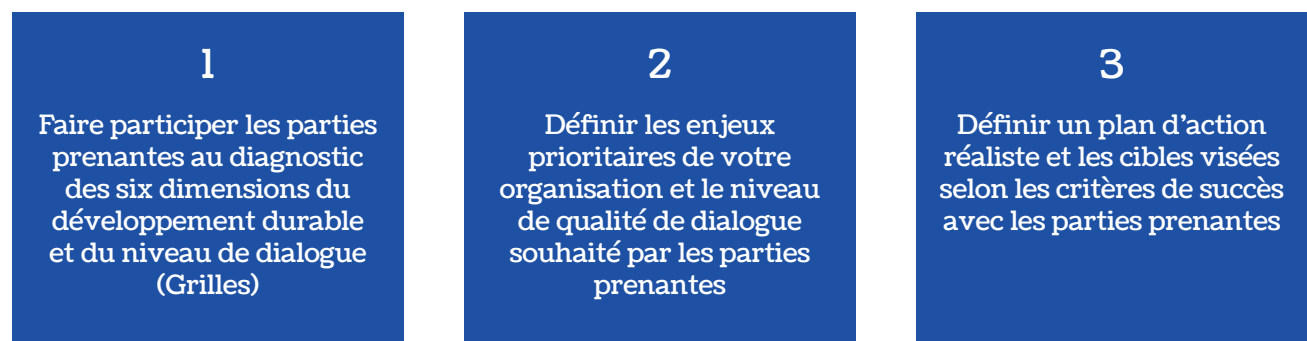
OUTIL N° 5: Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion. Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

1.2 DRESSER UN PORTRAIT POUR ÉVALUER VOTRE NIVEAU DE MATURITÉ DE GESTION

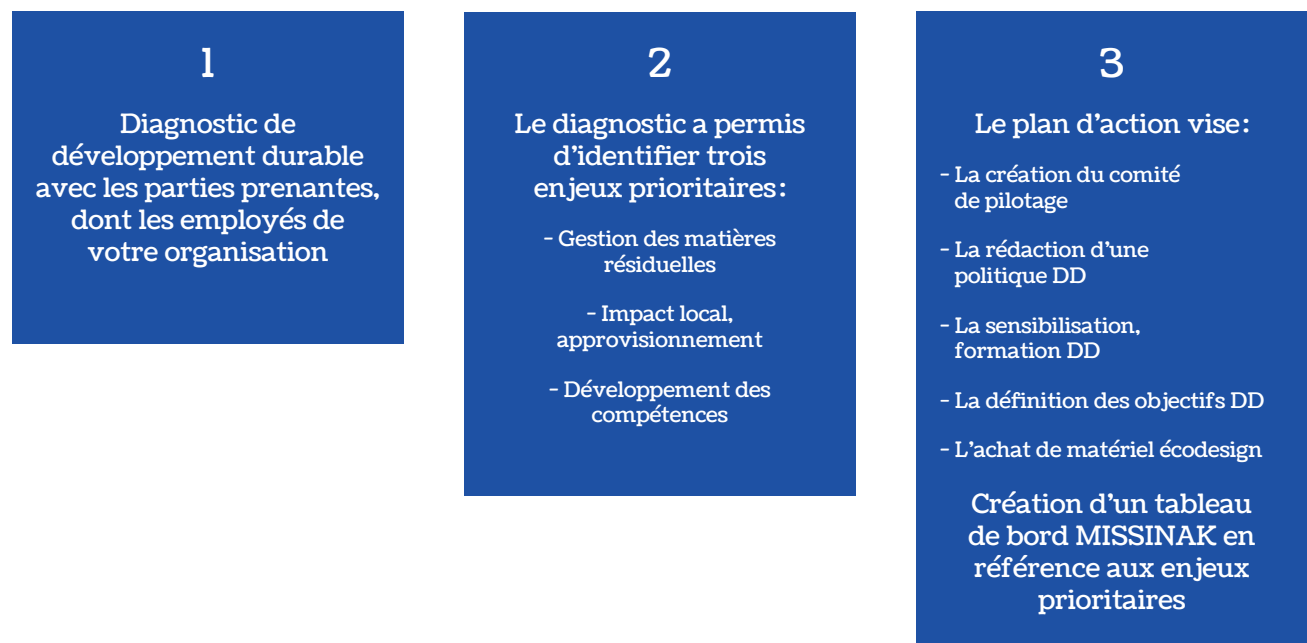
ANALYSER LES ENJEUX, LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS

Afin de comprendre la situation actuelle des pratiques de votre organisation, l'équipe de gestion avec les membres du comité de pilotage sont invités à préparer l'exercice d'identification des enjeux. Afin de bien les cerner, les parties prenantes sont consultées (par sondages, entrevues, groupes de discussion, etc.) sur des questions préoccupantes et sur l'évaluation de la perception des pratiques, des produits et des services.

Ce schéma présente la place prioritaire occupée par les parties prenantes aux trois étapes d'identification des enjeux et dans le cadre de la stratégie de développement durable qui sera élaborée suite à leur consultation :



Exemple simplifié pour une organisation culturelle:



Les grilles d'autoévaluation des niveaux de pratique de gestion durable permettent d'identifier les enjeux et de prioriser ceux-ci avec les parties prenantes.

OUTILS N° 6 à 10 : Grilles d'autoévaluation des niveaux de pratique de gestion durable de votre organisation dans les dimensions : transversale (gouvernance et éthique), sociale, économique, écologique et culturelle

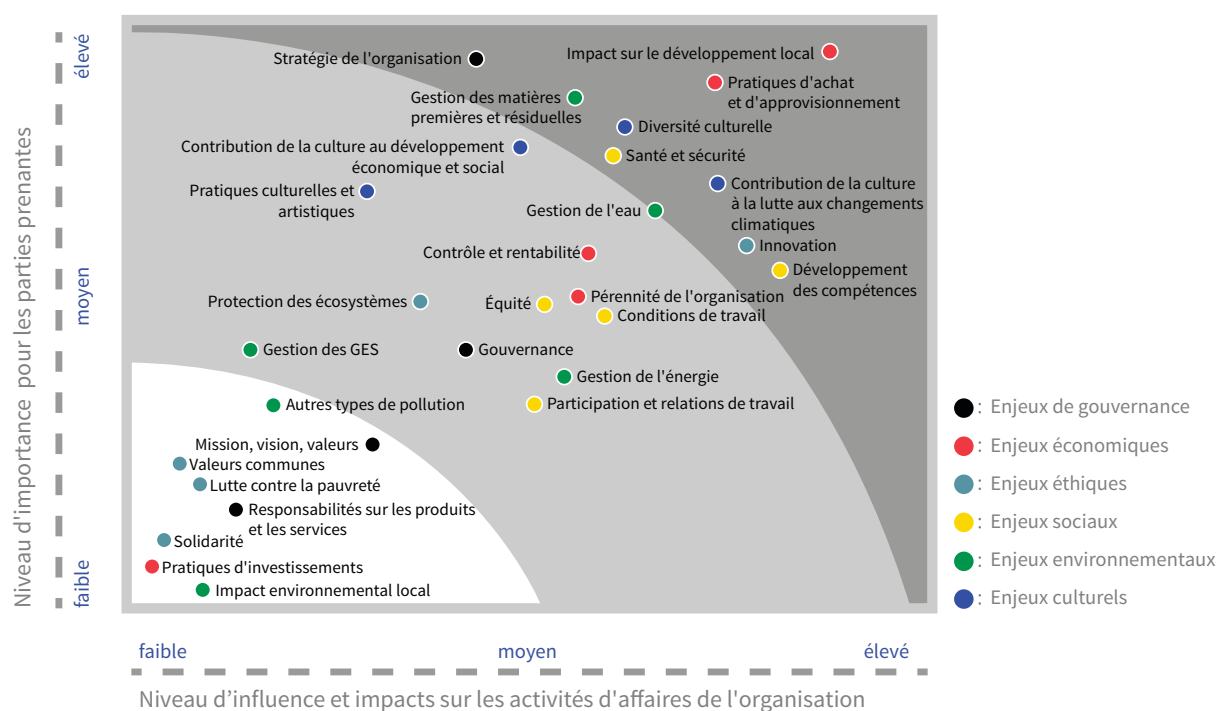
OUTIL N° 12 : Schéma : Connaître votre niveau de culture de gestion durable

OUTIL N° 13 : Tableau comparatif des principaux standards nationaux et internationaux du développement durable

OUTIL complémentaire : Figure illustrant le niveau d'importance des enjeux identifiés par des parties prenantes suite à un exercice de diagnostic et de dialogue

Pour consulter les outils en ligne, allez à la page 60.

18



RÉFÉRENCES : L'exercice permet d'évaluer les risques associés aux quatre champs d'évaluation de la performance (Bournival, 2013) des organisations culturelles. Ces champs sont intégrés dans les grilles d'autoévaluation des niveaux de pratique de gestion :

- Recherche et collectionnement
- Réseautage et inscription dans un développement territorial durable
- Publics et expériences de visite
- Gouvernance et gestion

Le guide « Évaluation de la performance dans les institutions muséales au Québec » est joint à la trousse d'outils du management durable.

Facilitez la communication des résultats avec un schéma résumant vos priorités d'action. **L'outil n° 14 présente un exemple :**

OUTIL N° 14 : Exemple d'outil de communication des actions prioritaires par dimension
[Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.](#)

Pour vous aider et obtenir de meilleurs résultats dans l'élaboration des consultations et des sondages auprès de vos parties prenantes, n'hésitez pas à demander l'aide des professionnels en développement durable.

À faire

- Développer tôt dans vos projets une culture de collaboration transversale avec les parties prenantes et les départements de manière à faciliter l'identification des risques et le développement d'une culture de dialogue.
- Communiquer auprès des départements de votre organisation votre niveau de dialogue ainsi que votre stratégie de collaboration ; arrimer au besoin les efforts des directions sur les enjeux communs.
- Comprendre que l'exercice d'identification des parties prenantes et de la planification du dialogue est au cœur de la démarche. Il s'agit là d'une exigence dans tous les standards internationaux de bonnes pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000, AA 1000, ISO 9001, ISO 20021, ISO 140001, CGLU de la culture, etc.).

1.3 ÉLABORER UN PLAN STRATÉGIQUE AVEC DES ORIENTATIONS, DES OBJECTIFS ET DES CIBLES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le circuit pour partager une vision de développement durable dans son organisation avec ses parties prenantes doit être emprunté étape par étape. De la définition de la stratégie de durabilité à l'élaboration des politiques en passant par l'intégration des bonnes pratiques dans les processus de gestion, opérationnel et de support, les parties prenantes sont au cœur du processus comme le démontre la figure 4 ci-dessous.

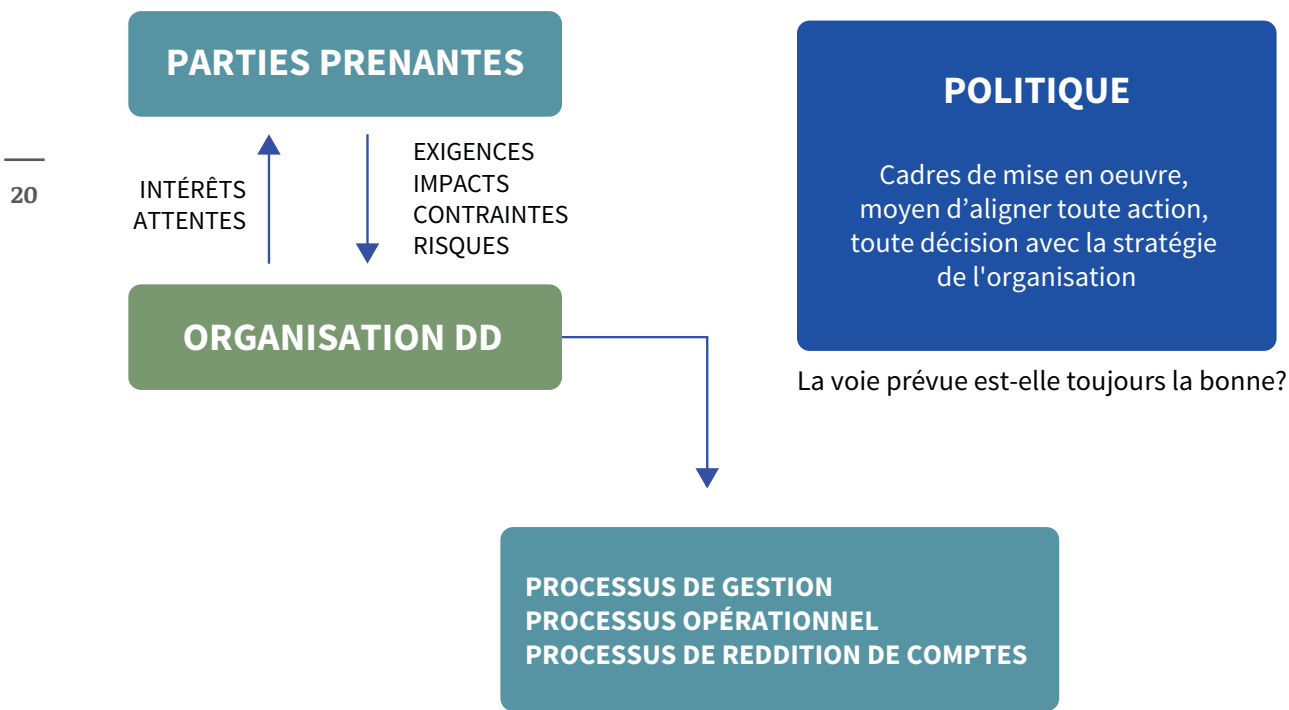


Figure 4 Circuit de la participation des parties prenantes à l'identification des enjeux

1.4 QUEL DEGRÉ DE CONFORMITÉ VISER ET POURQUOI VOUS EN PRÉOCCUPER ?

Les responsables et les employés de votre organisation préparent les activités et accueillent des milliers de personnes annuellement. Les défis entourant la sécurité des espaces de travail, des lieux environnants et de la collection artistique ainsi que la protection du public et du personnel sont nombreux. Une main-d'œuvre qualifiée et motivée contribue à l'application adéquate des exigences des assurances, des gouvernements et des villes.

Les gestionnaires responsables des questions de sécurité et de protection s'assurent de maintenir un système de prévention, de contrôle et de gestion du risque basé sur les aspects suivants :

- Analyser les situations à risque dans son établissement
- Mettre en place des procédures afin de mieux gérer les risques
- Apporter rapidement les correctifs nécessaires en cas de non-conformité
- Dispenser une formation au personnel sur les règles à suivre
- Connaître les compétences nécessaires des personnes qui gèrent le risque

21

À faire

- Identifier les exigences réglementaires concrètes pour partager des exemples avec les employés afin de les sensibiliser aux enjeux de la conformité.
- Tenir à jour un registre des déclarations, des incidents et des accidents, et émettre un bilan annuel sur le nombre et le type de déclarations reçues, leur provenance, leur récurrence, leur lien avec les activités, le type d'actions correctives, etc.

« Avec les nouveaux défis associés aux impacts des changements climatiques sur nos infrastructures et nos berges, la Maison Trestler voit avec la démarche d'une gestion durable des moyens pour identifier avec les parties prenantes des solutions novatrices. »

Louise LeBlond Vallée

1.5 ÉVALUER VOS BESOINS RELATIFS AU NIVEAU DU LEADERSHIP ET DE LA QUALITÉ DU DIALOGUE

POURQUOI DOIT-ON TENIR COMPTE DES PRINCIPES DU DIALOGUE DANS LA GESTION DURABLE ?

POURQUOI MESURER LE NIVEAU ET LA QUALITÉ DE LEADERSHIP, DE COOPÉRATION, DE COMMUNICATION ET DU DIALOGUE DE GESTION DANS SON ORGANISATION ?

Au cours des dernières années, la responsabilité sociétale et les nouvelles exigences des référentiels de la famille ISO et d'autres standards sectoriels ont mis en lumière la nécessité pour l'organisation de prendre en compte, de manière concrète et documentée, les attentes et les intérêts des parties prenantes. Ce nouveau phénomène qui se formalise a inscrit les organisations dans la voie d'une communication renouvelée et d'un dialogue organisé.

Le développement des pratiques du dialogue de gestion dans les organisations est associé au changement des pratiques managériales. Il est question, ici, d'une cinquième discipline émergente dans les sciences de la gestion (Senge, 1990).

22

Les dirigeants et les gestionnaires manquent souvent d'outils pour comprendre les pratiques de communication nécessaires à intégrer dans leur direction pour gérer les projets et les engagements de manière verticale et transversale.

Il est donc pertinent de leur en fournir sur les processus d'échange, de décision et de performance applicables à leur système de gestion. C'est dans ce sens qu'une démarche de dialogue et qu'un outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité du dialogue de gestion sont proposés dans ce guide.

La grille d'autoévaluation a été élaborée à partir des meilleurs standards nationaux et internationaux de gestion durable.

Le saviez-vous ?

Cette approche participative modifie les modes de direction, de gestion, de fonctionnement et d'organisation du travail. Les exigences de circulation de l'information et d'implication des employés transforment l'organisation (Floris, 1996). La gestion participative a permis de développer les pratiques de la communication interne. La communication interne participative est aujourd'hui reconnue comme étant à la fois descendante (messages envoyés par la direction aux employés), ascendante (messages envoyés par les employés vers la direction) et horizontale ou latérale (messages échangés entre collègues d'un même département ou pas).

La communication est passée d'un modèle vu comme une machine (on, off) (Morgan, 1989) à une communication plus organique (inhérente) qui s'exprime à travers un dialogue. Selon Floris (1996), quatre thèmes sont au centre de l'idéologie participative : l'adhésion, la motivation, l'information et le dialogue.

Le concept de dialogue de gestion émerge progressivement comme moyen pour arrimer les pratiques, gérer les risques et mobiliser les ressources dans la voie de la gestion durable et de la performance. Le dialogue est un enjeu majeur dans l'application des principes et des questions relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Les référentiels comme la Global Reporting Initiative, ISO 26000, BNQ 21000, AA1000, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018 renvoient au dialogue comme moyen pour répondre aux questions d'intérêt des parties prenantes et gérer les risques à travers le système de gestion. Qu'en est-il dans les organisations du secteur culturel ?

Le saviez-vous?

Le changement de paradigme dans la gestion et dans le domaine de la communication de la responsabilité sociétale consiste à passer du public cible que l'on cherche traditionnellement à « convaincre », à l'individu dont la capacité de leadership partagé sera mise à contribution dans une perspective d'amélioration continue.

Le tableau 2 présente les cinq niveaux de dialogue.

Tableau 2 Les définitions sommaires des cinq niveaux de dialogue (tiré de Luc, 2010)

1. **Conformiste:** Leadership centré sur l'autoritarisme forcément vertical descendant.
2. **Compétitif:** Leadership forcément vertical centré sur les rapports de force; l'auteur recommande d'établir le code de conduite d'une communication efficace et d'une qualité de dialogue de gestion.
3. **Charismatique-coopératif:** Leadership s'exprimant au niveau vertical; ce type de leadership correspond au leader héros dont les initiatives (individuelles) limitent la capacité à mobiliser et à partager une vision commune.
4. **Solutionneur-coopératif:** Leadership s'exprimant au niveau horizontal; ce type de dialogue recherche essentiellement des solutions aux problèmes; le solutionneur-coopératif encourage le sentiment collectif.
5. **Rassembleur-intégrateur:** Leadership associé à un niveau principalement horizontal; l'atteinte de ce niveau de dialogue exige que les personnes soient mobilisées par la seule volonté de trouver des solutions durables pour les générations futures; le rassembleur-intégrateur encourage le sentiment collectif et crée un sentiment d'appartenance.

23

LE DIALOGUE AU TRAVAIL

Le dialogue peut être facilement associé au terme de la communication au principe initial, soit celui d'émetteur et de récepteur. Il qualifie une dynamique entre plusieurs personnes ou plusieurs groupes. Son origine étymologique grecque l'associe à la notion de conversation et non de discussion et de débat. La littérature allie le dialogue à l'écoute active, au respect mutuel, au processus et à l'humilité. Le dialogue est un moyen d'entrer en communication plutôt que d'exprimer un point de vue définitif. Selon le philosophe israélien d'origine autrichienne et défenseur du dialogue et de la paix, Martin Buber, l'être humain est par essence homo dialogus. Il ne peut pas s'accomplir sans communier avec l'humanité (Buber, 1923).

LE RETOUR À LA COMMUNION

Le sens du mot communion au XIVe siècle est, ici, repris par Buber au début du XXe siècle. Toutefois, le concept de communion en communication transcende le temps et l'espace. La culture autochtone du Québec l'intègre de manière ancestrale à son dialogue. Un dialogue qui repose sur la réciprocité et la responsabilité, et qui implique d'être en communion. Dialoguer avec l'autre, c'est comprendre sa réalité respective.

Face aux nouveaux enjeux de la gestion durable et de l'intégration des pratiques de dialogue, la communication « émetteur-récepteur » ne répond plus aux attentes de la direction des organisations et des parties prenantes. La communication dans les organisations soulève désormais plusieurs enjeux.

L'outil d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion que vous trouverez dans la boîte à outils propose un système de mesure pour évaluer le niveau de maturité des pratiques pour progresser sur une échelle de 1 à 5.

L'outil est structuré selon les principes et les niveaux d'engagement de l'AccountAbility AA1000 et de la norme BNQ 21000. Le choix de la mesure de progression proposée par la norme BNQ 21000 est justifié par le fait que les cinq niveaux de progression, en formule diagnostic, ont fait leurs preuves auprès des petites et des grandes organisations. C'est une formule accessible et qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

La démarche des organisations culturelles pour un développement durable ne peut se faire qu'avec une logique et une pratique de dialogue constant et sincère avec leurs employés, leurs partenaires et leurs parties prenantes. Le dialogue de gestion est l'un des plus importants véhicules pour bâtir une relation de confiance, assurer l'engagement des membres de ses équipes, susciter l'innovation et tout particulièrement atteindre les objectifs sectoriels et organisationnels. L'impact du dialogue diffère selon son mécanisme, son contenu, sa forme, sa fréquence et le sens donné à l'action. L'appui d'un expert externe peut vous aider à

développer une culture de leadership de durabilité et de dialogue dans votre organisation.

Les niveaux de maturité de la norme BNQ 21000

La norme BNQ 21000, adaptée pour les organisations du Québec, tient son inspiration des référentiels internationaux reconnus tels que la Global Reporting Initiative (GRI), le référentiel SD 21000 de l'AFNOR en France, ISO 26000, le Pacte mondial des Nations Unies et la Loi sur le développement durable du Québec.

La norme BNQ 21000 propose cinq niveaux de pratiques liés à l'attention et à la réceptivité (maturité) réservés à la culture de l'organisation. Ceux-ci sont présentés à la figure 4. La plupart des organisations se positionnent entre les niveaux 2 et 3. Le passage vers les niveaux 3 et 4 demande une culture novatrice de l'organisation en vue d'un développement durable. Les outils d'autoévaluation des pratiques (N° 5 à 10), disponibles dans la boîte à outils, offrent un moyen efficace et simple de réaliser un premier portrait des pratiques et de fixer des objectifs réalistes.

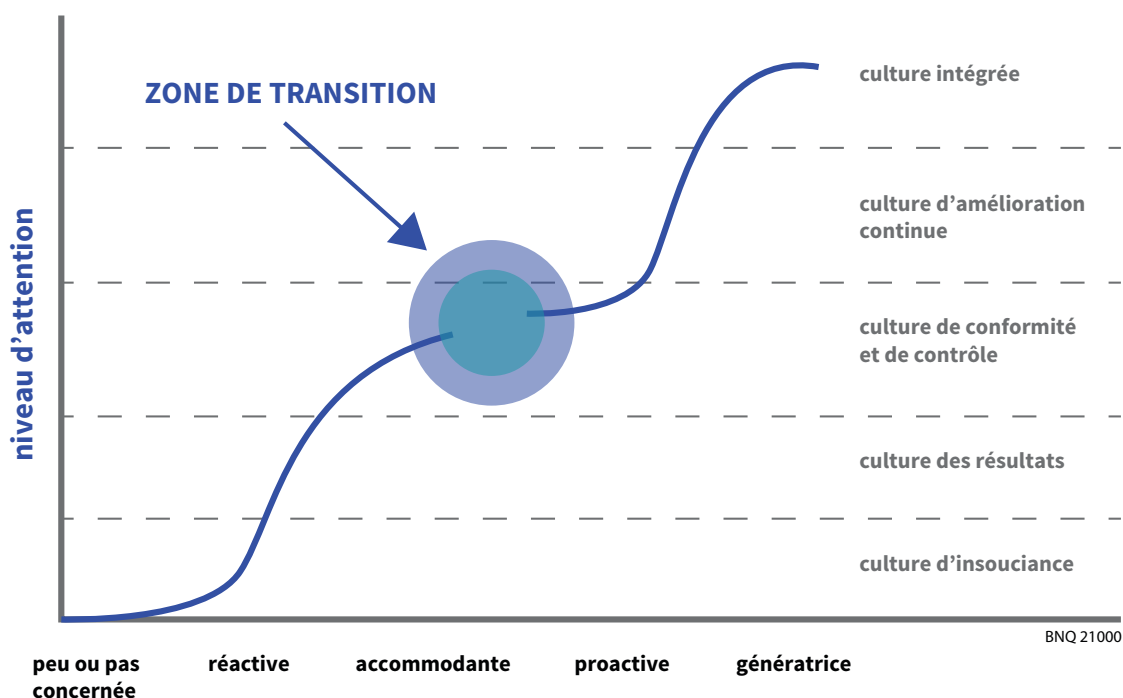


Figure 5 Les cinq niveaux de progression des pratiques sur les questions d'attention et de réceptivité (maturité) de la norme BNQ 21000

OUTIL N° 12: Schéma: Connaître son niveau de culture de gestion
Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

Le tableau 3 présente la définition des niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 21000 et une adaptation pour la définition des niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion.

Tableau 3 La définition des cinq niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 21000 et adaptation pour la définition des cinq niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion

NORME BNQ 21000 Niveaux d'attention et de réceptivité	DIALOGUE DE GESTION Niveaux d'attention et de réceptivité
Niveau 1: Peu ou pas concernée L'organisation connaît peu ou mal ses obligations. On adopte une attitude de blâme. La gestion de l'organisation est totalement centrée sur la rentabilité économique, sans égard aux conséquences sociales ou écologiques. Culture d'insouciance.	Niveau 1: Peu ou pas concernée Les mécanismes et la stratégie de dialogue et de communication sont inexistantes ou ils ne sont pas clairement définis. On adopte une communication de blâme. Culture réactive, communication opaque-linéaire.
Niveau 2: Réactive L'organisation réactive s'inscrit dans une culture de contrôle et de pertes. Les parties prenantes ne sont entendues qu'en cas de crise. On éteint des feux. L'organisation se positionne seulement de manière à éviter les infractions. Culture de résultats.	Niveau 2: Réactive Les mécanismes et la stratégie de dialogue et de communication sont en partie définis et se reflètent fragmentairement dans la gestion sans pour autant tenir compte des enjeux et des attentes des parties prenantes. La communication a souvent une apparence de <i>greenwashing</i>. Culture de résultats, communication linéaire.
Niveau 3: Accommodante La gestion de l'organisation progresse et évolue vers la formalisation de ses pratiques. Elle s'inscrit dans une culture de conformité. Les parties prenantes internes demeurent sous surveillance. Par souci de minimiser les coûts, une faible attention est portée aux parties prenantes externes. Mais lorsque l'une d'entre elles se présente, l'organisation demeure accommodante avec elle et calcule tout. Culture de conformité et de contrôle.	Niveau 3: Accommodante Le dialogue progresse, se discipline et évolue vers la formalisation de ses pratiques avec l'appui des parties prenantes clés et selon le cadre de pratiques RSO-DD. Il s'inscrit alors dans une culture de conformité qui répond aux exigences des ententes de dialogue avec les parties prenantes. Le dialogue est un projet ponctuel et un poste budgétaire lui est dédié. Le niveau de dialogue des parties prenantes internes demeure sous « surveillance ». Par souci de minimiser les coûts, une faible attention est portée aux parties prenantes externes, mais lorsque l'une d'entre elles se présente, l'organisation est accommodante et calcule tout. Culture de contrôle et de conformité, communication linéaire à circulaire selon les projets.
Niveau 4: Proactive La gestion interne de l'organisation évolue vers un esprit d'amélioration continue et de prise de responsabilité. Il ne s'agit plus de respecter des normes édictées par d'autres, mais bien de se comporter en fonction de valeurs partagées. Proactive, l'organisation agit de manière à devancer les problèmes. L'engagement RSO-DD de la direction est clair et se reflète non seulement dans son discours, mais aussi dans ses décisions et dans ses actes. À ce stade de maturité, la direction entre en synergie avec ses parties prenantes internes à travers un engagement organisationnel bilatéral, et ce, dans un esprit de mobilisation collective. Culture d'amélioration continue.	Niveau 4: Proactive Le dialogue de l'organisation évolue vers un esprit d'amélioration continue et de prise de responsabilité. Proactive dans son dialogue et ses actions, l'organisation agit de manière à devancer les problèmes et à soulever les solutions avec les parties prenantes. À ce point, l'engagement de la direction pour un dialogue proactif est clair et se reflète dans ses valeurs et ses actes. À ce stade de maturité, les parties prenantes internes agissent ensemble, créant ainsi un processus, formel ou non, d'amélioration continue, et ce, dans un esprit de mobilisation collective. Culture d'amélioration continue avec les parties prenantes, communication circulaire.

Suite du tableau

Niveau 5: Mobilisatrice-génératrice La RSO-DD fait partie de l'ADN de l'organisation, c'est-à-dire que toutes ses décisions tiennent compte de la RSO-DD. Elle va à la rencontre de ses parties prenantes externes, notamment celles de la société. L'organisation est considérée comme étant exemplaire et responsable. Culture RSO-DD intégrée. Référence : BNQ 21000 (2012)	Niveau 5: Mobilisatrice – génératrice Le dialogue fait partie intégrante de la façon d'être de l'organisation. Plus précisément, toutes ses décisions tiennent compte des attentes et des besoins de ses parties prenantes. Elle agit avec transparence et intégrité et utilise à bon escient son influence pour aider ses parties prenantes à progresser. Culture intégrée, communication orchestre et transversale. Référence : Simard (2017)
---	--

La figure 6 présente la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion selon les cinq niveaux d'attention et de réceptivité. Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

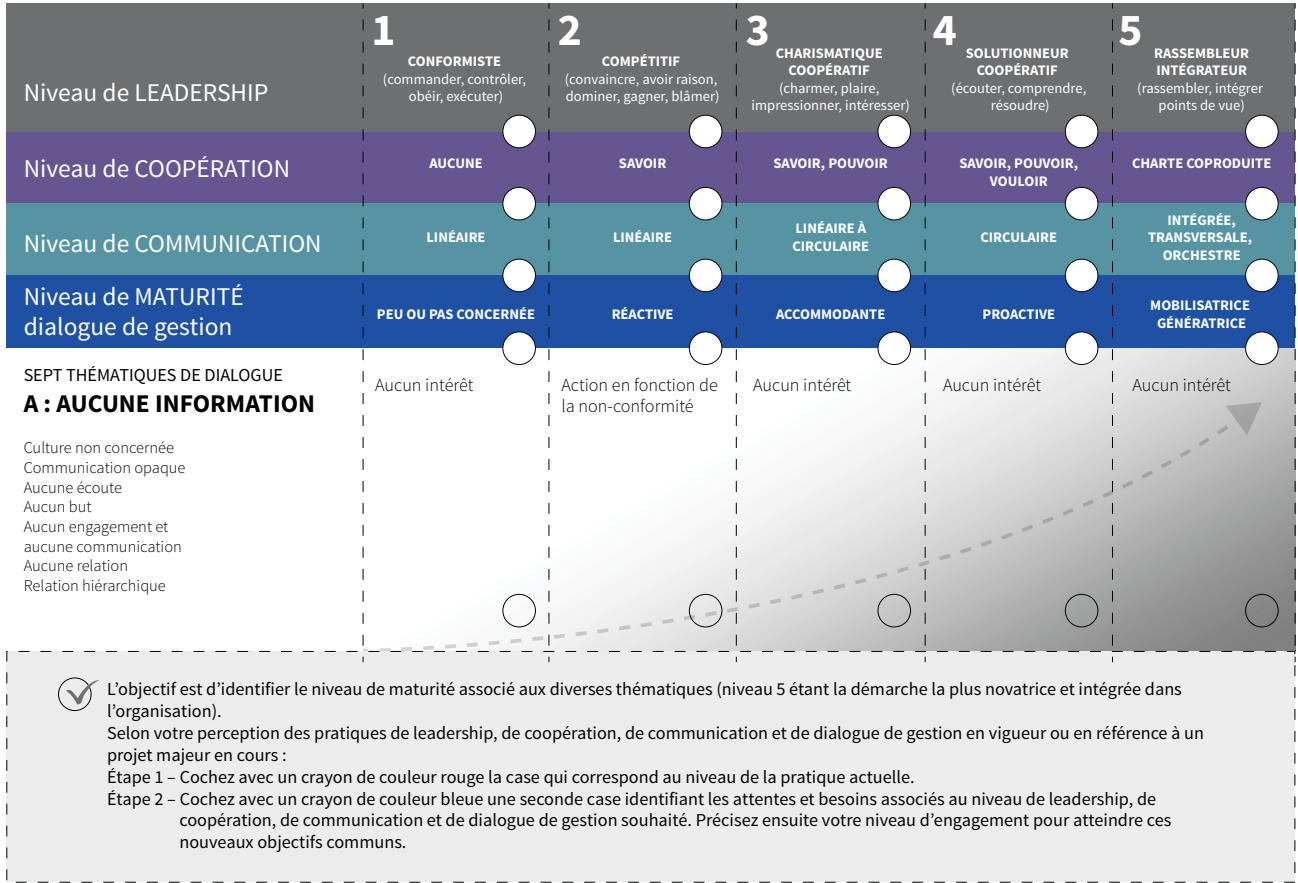


Figure 6 Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion (Auteur : Lorraine Simard, 2017)

OUTIL N° 5a : Grille d'autoévaluation, en complémentarité à l'outil 5b au point 1.8, du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion
Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

1.6 CRÉER VOTRE TABLEAU DE BORD MISSINAK

PLANIFIER ET DIALOGUER

L'équipe de gestion planifie, déploie et formalise la démarche de développement durable, identifie et priorise les enjeux avec les parties prenantes, évalue les risques et s'assure de la conformité, identifie les besoins de formation et les ajustements organisationnels pour ensuite définir les objectifs et les cibles dans une perspective d'amélioration continue. La direction et l'équipe de gestion mettent en place le nouveau système de gestion durable de l'organisation, toujours avec l'appui des parties prenantes clés.

La démarche de développement durable repose sur la remise en question des pratiques d'affaires dans six dimensions reconnues par les Nations Unies, le gouvernement du Québec et le ministère de la Culture et des Communications. **La méthodologie utilisée pour l'identification et l'évaluation des dimensions (six) et des enjeux de développement durable est la suivante:**

- Définir la portée et les limites de l'analyse des aspects et des enjeux
- Identifier les activités, produits et services à l'intérieur de ces limites
- Identifier les aspects et impacts associés aux activités, produits et services
- Évaluer l'importance des aspects et les hiérarchiser
- Considérer les six dimensions du développement durable : gouvernance, sociale, économique, écologique, éthique et culturelle

La figure 7 présente le grand cercle des dimensions avec la culture comme levier du développement durable pour l'organisation et le territoire. Les dimensions sont reliées entre elles à travers des enjeux communs et des synergies.

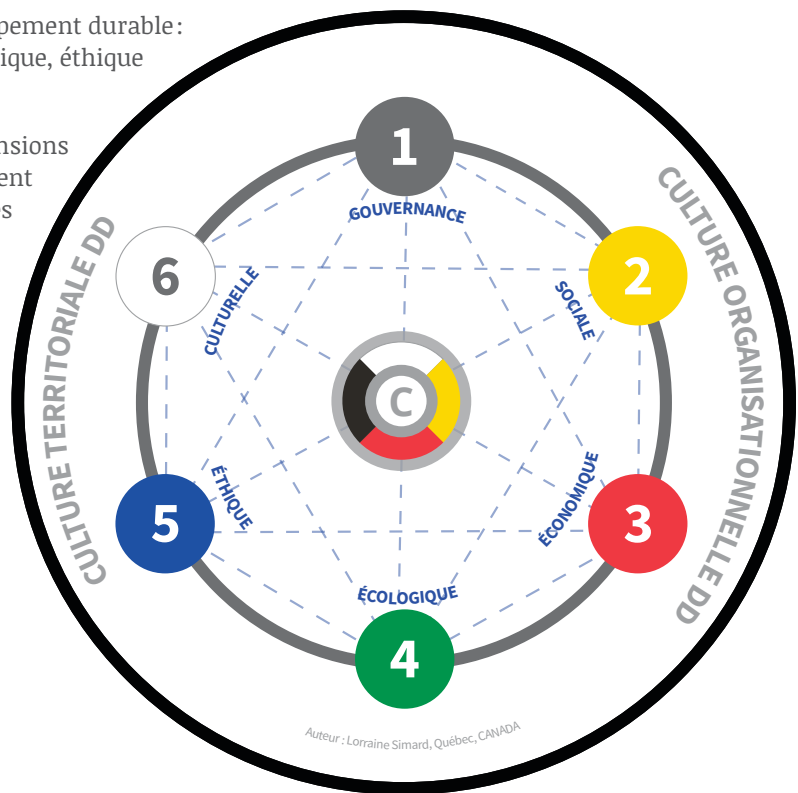


Figure 7 Le grand cercle des dimensions avec la culture comme levier DD pour l'organisation et le territoire

OUTIL N° 1: Schéma : Culture DD avec ses six dimensions de développement durable
Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

Les étapes pour déterminer les dimensions à prioriser sont :

- Réaliser une matrice d'identification des aspects et retenir ceux qui sont pertinents (analyse des produits, des services, des fournisseurs et des sous-traitants clés de votre organisation)
- Réaliser un organigramme fonctionnel (avec les différentes composantes telles que les activités, sous-activités et tâches) de votre organisation dans le but d'identifier l'ensemble des activités, services et produits qui peuvent engendrer un impact. Au chapitre de l'évaluation environnementale, l'objectif est d'identifier les entrants (ressources) et les sortants (émissions et déchets)
- Prendre en compte les situations normales, anormales et exceptionnelles ainsi que les déclarations d'incidents et les plaintes
- Identifier les interactions des activités, services et produits avec l'environnement en tenant compte des éléments de ce dernier : déchets, bruits, poussières, lumières, etc.

L'exercice permet donc d'identifier et de caractériser les éléments sensibles et les impacts associés à votre organisation. Avec l'appui d'un expert en environnement, en développement durable et en responsabilité sociétale, les éléments sensibles et les impacts sont évalués sur le plan de leur portée et de leur ampleur.

28 Comment réaliser une analyse? Prenons l'exemple des matières résiduelles:

- Tracer un plan général du site et des différentes sections du bâtiment (édifices, unité de réception, de production, réservoirs, magasins, zones de stockage, etc.)
- Connaître l'historique du site, de l'évolution des installations, des incidents et des accidents
- Identifier les flux entrants et sortants de l'organisation
- Entrants: Matières premières (œuvres, structures et supports d'exposition, matériel de production et de spectacles, etc.), matières auxiliaires (appareils, emballages, outils, etc.), énergie (électricité, fioul, gaz, etc.), eau (source), transport
- Sortants: Produits et services, sous-produits, déchets solides et liquides, émissions dans l'air, eaux usées, odeurs, etc.
- Déchets: Types (emballages, production, liquides dangereux, souillés, etc.), quantités, tri et collecte, traitement, transport, obligation d'informer et de sensibiliser
- Identifier les problèmes environnementaux par activité (réception de la marchandise, stockage, utilisation de matières dangereuses pour le nettoyage des lieux et des appareils, eau, énergie, déchets, sol, air, poussières, fumées, bruits, odeurs, etc.)
- Identifier les impacts environnementaux et évaluer les impacts sur la performance environnementale et sur l'aspect managérial/transversal
- Hiérarchiser les problèmes environnementaux, le potentiel de diminution des impacts et les exigences réglementaires
- Rédiger la synthèse des informations recueillies pour établir un portrait de la situation actuelle des impacts des matières résiduelles
- Mettre en place une gestion efficace des déchets et organiser le stockage des produits dangereux s'il y a lieu
- Identifier les risques et relever les scénarios potentiels de danger ; préparer l'équipe à une situation d'urgence
- Communiquer les valeurs limites de la réglementation et travailler sur une culture d'excellence afin de surpasser les attentes limites réglementaires
- Identifier les failles de la maintenance des équipements et réviser la liste de contrôle avec la participation des employés ; établir avec eux un plan de contrôle afin d'identifier conjointement les trucs et astuces utiles
- Identifier l'ensemble des actions correctives lors de la révision de vos activités (audit interne)

Les principaux polluants, leurs origines et leurs effets/impacts sur l'environnement sont identifiés et transcrits sur des fiches thématiques dans le but de documenter l'inventaire.

Un tableau synthèse regroupe les informations suivantes:

- Problème environnemental en condition normale, anormale, accidentelle
- Impacts associés à chacune des conditions: normale, anormale, accidentelle
- Activité de correction et d'amélioration continue pour contrer le problème et atteindre les objectifs
- Documentation des bonnes pratiques correctives

La hiérarchisation des problèmes environnementaux relevés dans l'exercice est basée sur les critères suivants:

- Fréquence/probabilité (exceptionnelle, rare, occasionnelle, systématique)
- Degré/gravité de l'impact (limité au local ou à l'organisation, nuisance environnementale externe, impact environnemental significatif)
- Maîtrise (détection systématique, rapide, possible ou inexistante)
- Conformité réglementaire

IMPORTANT – L'application d'un seuil (d'après une hiérarchie) permet de classifier les aspects selon qu'ils sont significatifs ou non. La définition des termes « significatif », « seuil » et « risque environnemental » est déterminée par la direction de votre organisation.

L'équipe de gestion de votre organisation doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour ses cibles et ses objectifs sociaux, économiques, écologiques et culturels et faire référence aux objectifs transversaux incluant la gouvernance et les questions éthiques.

La définition des objectifs est basée sur les principes SMART: spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temps. Les cibles et objectifs doivent être cohérents avec l'engagement de votre organisation et votre politique de responsabilité sociétale et de développement durable.

L'équipe de gestion de votre organisation veille à la mise à jour des informations selon le calendrier.

À partir des dimensions (gouvernance, sociale, économique, écologique, éthique et culturelle) retenues comme pertinentes pour vos activités ciblées engagées dans la voie du développement durable et des enjeux prioritaires avec les parties prenantes, dont la détermination du niveau de dialogue de gestion souhaité tout au long du programme d'amélioration continue, votre organisation élabore son tableau de bord. Celui-ci y identifie vos choix d'indicateurs de performance.

Un formulaire est proposé pour inviter votre organisation à inscrire ses objectifs, ses cibles et ses indicateurs de performance. Le formulaire et les instructions d'utilisation de ce tableau de bord sont disponibles dans la trousse d'outils.

La figure 8 présente les éléments de base du tableau de bord MISSINAK.

Gouvernance	Sociale	Économique
Éthique	Écologique	Culturelle

Figure 8 Tableau de bord MISSINAK

OUTIL N° 15: Tableau de bord MISSINAK

OUTIL N° 16: Tableau des actions sur le niveau de leadership et de qualité du dialogue de gestion

Pour consulter les outils en ligne, allez à la page 60.

À faire

- Planifier et dialoguer : créer le comité de pilotage ; sensibiliser les parties prenantes au développement durable ; réaliser un sondage auprès des parties prenantes (diagnostic, autoévaluation des six dimensions du développement durable et du niveau de dialogue de gestion) ; valider les résultats auprès d’elles et prioriser les enjeux ; identifier les premières pistes d’actions ; évaluer les impacts dans l’organisation, le coût et les besoins de formation ; évaluer tous les aspects associés à la conformité ; confirmer les actions prioritaires avec les parties prenantes, dont le niveau du dialogue de gestion et le niveau de contenu de la reddition de comptes.
- Évaluer l’impact de la démarche et de la gestion du dialogue dans votre système de gestion actuel et évaluer l’écart entre les résultats du diagnostic et les objectifs visés avec les parties prenantes ; évaluer la faisabilité, le coût et les impacts internes du déploiement du plan de développement durable ; évaluer les risques et les opportunités ; ajuster les rôles et les responsabilités des employés ; ajuster votre système de gestion.
- Publier votre tableau de bord et communiquer vos progrès.

1.7 ÉVALUER VOS BESOINS POUR RÉALISER VOTRE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le tableau de bord de votre organisation est un outil d'évaluation de la situation et du niveau des résultats liés aux objectifs de développement durable ciblés dans le plan de travail. Il présente la liste des éléments à vérifier avec une indication de mesure appelée « indicateur ». Les informations ont pour but de renseigner le responsable sur l'état de fonctionnement et de progrès de son secteur.

Les indicateurs font référence à ceux de la Global Reporting Initiative, de la grille de développement durable de la Francophonie et de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et de la grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion de l'auteur de ce guide. Les indicateurs de performance que vous avez identifiés doivent inclure ceux à communiquer aux parties prenantes.

En voici quelques exemples :

Indicateurs sur les processus environnemental, social et culturel :

- Performance environnementale
- Performance en matière de droits de l'homme
- Performance en matière de droits du travail
- Performance en matière de droits d'auteur

Indicateurs sur le processus d'innovation :

- Performance sociale

Indicateurs sur le processus client :

- Performance de gestion

Indicateurs sur le processus opérationnel :

- Performance économique

Le tableau de bord regroupe l'ensemble des indicateurs de performance identifiés et priorisés avec les parties prenantes clés. Le tableau de bord peut comprendre les indicateurs passés, présents et futurs.

Ces indicateurs sont priorisés sur une période fixée avec la direction. Leur liste est liée à la capacité organisationnelle de livrer et de mener les projets à terme. Le tableau de bord permet de suivre le progrès des activités et de repérer les écarts par rapport aux objectifs fixés en temps réel. Il est un outil utile d'anticipation des risques et de communication des progrès.

Les indicateurs s'expriment par des mesures de progrès et de résultats des actions générales et spécifiques :

- Indicateurs des activités en référence à une quantité, un volume
- Indicateurs financiers en référence aux charges salariales, aux achats, etc.
- Indicateurs de rentabilité en référence à une marge opérationnelle
- Indicateurs de qualité en référence aux délais, à la satisfaction des clients, aux relations avec les partenaires et les fournisseurs
- Indicateurs de conformité en référence aux exigences réglementaires
- Indicateurs de logistique, etc.

Les indicateurs se mesurent au moyen d'une méthodologie utilisant les outils suivants:

- Enquêtes, sondages, échantillonnages, inspections, discussions (valeurs quantitatives et qualitatives)
- Capacité et manière de traiter l'information: qui mesure quoi, comment, à quelle fréquence, etc. ?

Le tableau de bord s'élabore avec la collaboration des parties prenantes et est divisé en cinq étapes:

- Inventaire de la situation
- Définition ou confirmation du système des indicateurs
- Collecte des données et détermination des indicateurs
- Utilisation des indicateurs
- Évaluation/révision/communication des indicateurs avec les résultats et les progrès

Exemples d'indicateurs sur les déchets:

- Quantité totale de déchets
- Quantité spécifique de déchets
- Quantité de déchets recyclés
- Taux de recyclage
- Taux de déchets enfouis
- Taux de déchets transportés hors site
- Quantité de déchets dangereux
- Taux de déchets dangereux
- Coûts de gestion des déchets
- Politique de développement durable des fournisseurs de gestion des déchets, etc.

« Je comprends mieux pourquoi intégrer la gestion durable dans la planification stratégique d'un organisme culturel représente aujourd'hui une démarche incontournable, porteuse de pérennité et d'une vision vraiment stimulante. »

Daniel Bissonnette

À faire

- Prendre des photos des problèmes et documenter
- Organiser des séances d'audit interne par équipe dans une optique de formation continue et multitâche
- Sonder les personnes qui subissent les problèmes et demander leur avis sur les solutions possibles
- Harmoniser les unités de mesure
- Communiquer et informer sur l'état d'avancement

1.8 ÉLABORER UNE ARCHITECTURE DE GESTION AVEC SES POLITIQUES

L'engagement de l'organisation est affirmé et revu annuellement par les employés, les fournisseurs, les parties prenantes externes et les partenaires clés. Les principaux paramètres d'un engagement peuvent inclure les éléments suivants :

- Gouvernance et intégration des valeurs et de la culture de l'organisation
- Promotion de la santé et de l'activité physique au travail
- Hygiène, santé et sécurité
- Chaîne d'approvisionnement
- Conformité, règles
- Gestion du cycle de vie des produits, des services et du matériel
- Engagement des parties prenantes
- Service client

La figure 9, ci-dessous, illustre la finalité d'un engagement à travers les fonctions de l'organisation :

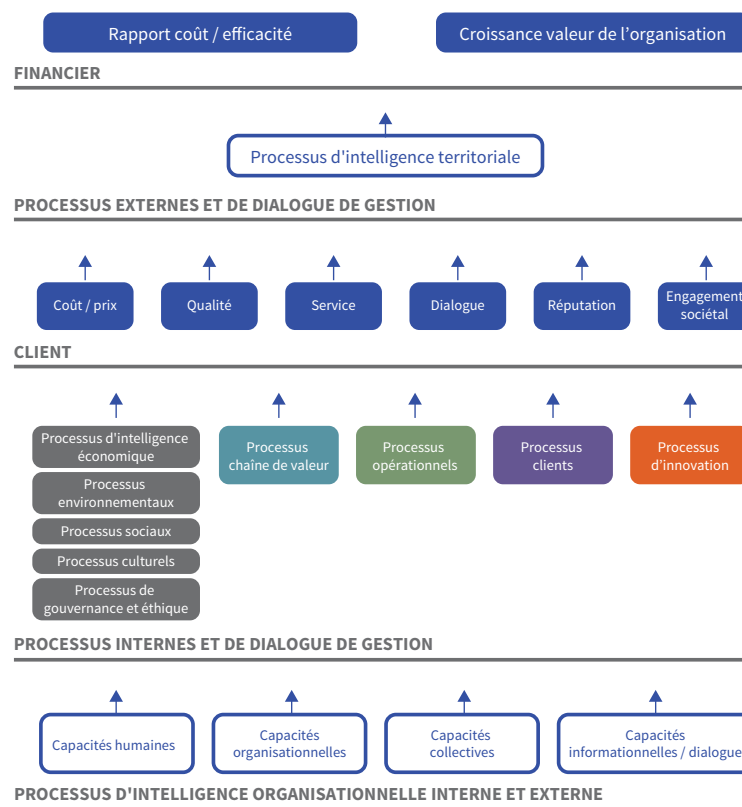


Figure 9 Tableau de bord prospectif sociétal

OUTIL N° 5b : Tableau de bord prospectif sociétal en complémentarité à l'outil 5a au point 1.5

Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

À faire

- Inviter les employés à participer à l'élaboration de la politique de développement durable de votre organisation
- Proposer à un employé de choisir un thème en fonction des politiques à discuter lors d'une réunion
- Faire connaître les thèmes de discussion à vos clients et créer une synergie entre les employés et les clients sur vos thèmes clés mensuels

1.9 CONSTITUER UN COMITÉ DE PILOTAGE DE MISE EN ŒUVRE AVEC UN ANIMATEUR DE GESTION NOMMÉ PAR VOTRE DIRECTION

ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION ET DE COMMUNICATION

34

L'équipe de gestion de votre organisation doit définir le niveau d'expérience, de compétence et de formation nécessaire pour garantir l'atteinte des objectifs annuels, la santé et la sécurité du personnel et des clients. Avec l'appui de la direction, l'équipe de gestion de l'organisation évalue avec ses employés les besoins de formation et les mesures correctives à apporter.

L'équipe de direction doit aussi exiger que ses sous-traitants respectent les politiques de l'organisation et que les employés répondent aux critères de compétence requis.

Tous les employés doivent être sensibilisés aux politiques et aux bonnes pratiques de développement durable dans le secteur culturel.

Les communications doivent être adaptées aux besoins des parties prenantes et des sous-traitants afin d'assurer la mise en œuvre des activités en toute conformité avec le système de gestion durable de l'organisation.

Les demandes provenant des parties prenantes doivent être traitées selon les pratiques de gestion des plaintes (documentées et analysées).

La documentation doit être claire et complète afin de bâtir un historique des pratiques et des expériences en conformité avec le système documentaire de l'organisation. La mise à jour des informations, des données et de la documentation doit faire partie intégrante du processus de gestion de l'organisation.

Les besoins de gestion de l'information, de formation et de communication sont discutés avec les parties prenantes de manière régulière dans une perspective d'amélioration continue.

«L'intégration des questions à se poser sur les six dimensions du développement durable dans notre planification est un défi mais surtout un excellent moyen pour identifier des enjeux importants et des opportunités de développement avec nos parties prenantes.»

Marie-Pierre D'Anjou

À faire

- Sonder les besoins de formation auprès des employés et discuter de leurs attentes
- Développer des moyens de communication adaptés aux besoins des employés et des parties prenantes
- Communiquer les expériences et documenter tel un récit
- Animer vos réunions à proximité des lieux des activités afin de faciliter la démonstration de la source des problèmes et des solutions

1.10 METTRE EN PLACE UN PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE ET COMMUNIQUER SES PROGRÈS

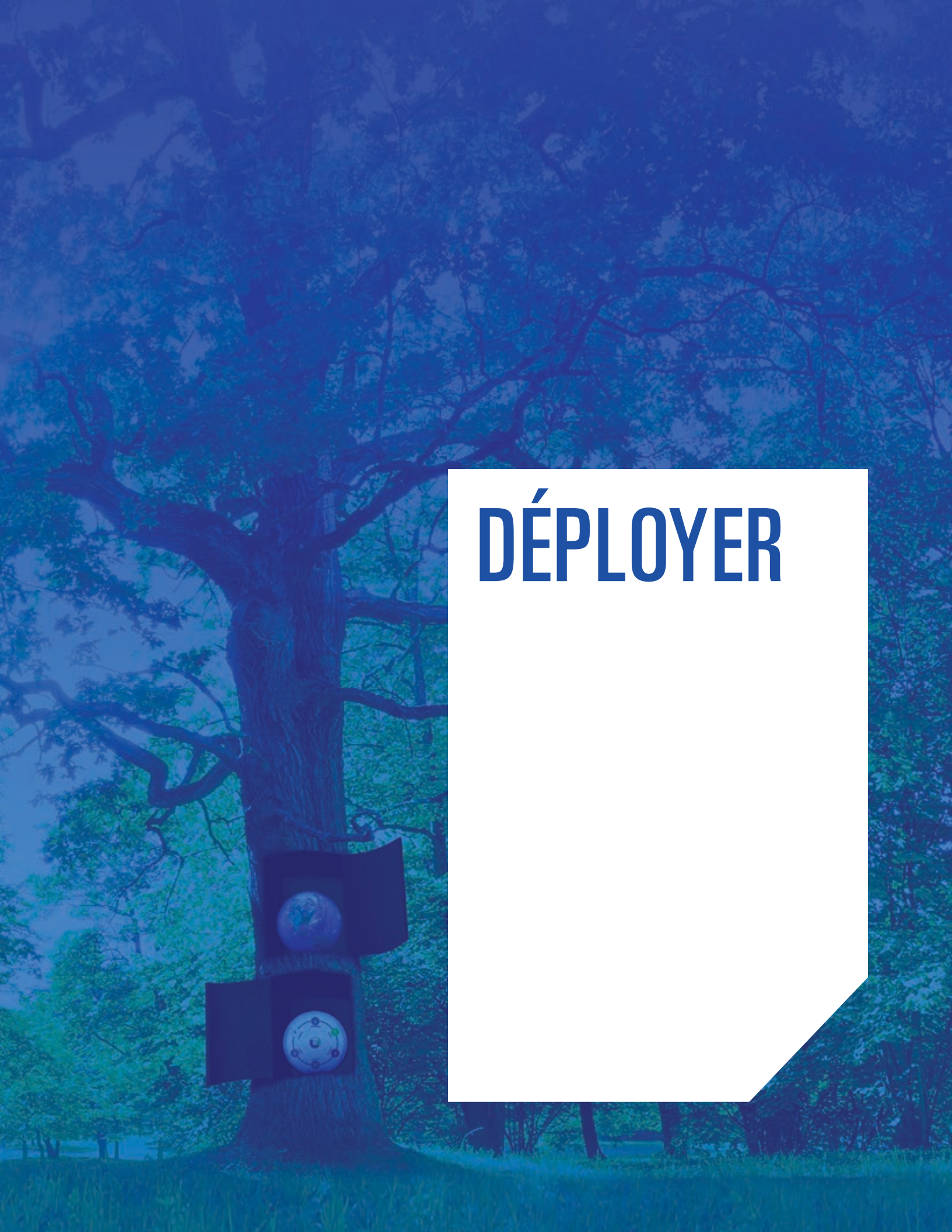
ÉVALUER LES IMPACTS DES CHANGEMENTS

Les nouveaux objectifs à atteindre, les nouvelles installations, les changements de pratiques, les changements d'horaires, etc., sont tous des éléments pouvant susciter un intérêt tantôt positif tantôt négatif, selon le cumul d'événements. Le dicton dit ceci : « Qui dit changement, dit résistance au changement ». Les impacts sont nombreux et importants du point de vue santé et sécurité, performance et bien-être.

L'équipe de gestion et la direction doivent développer et maintenir une culture de dialogue, de collaboration et de participation pour faciliter la communication des changements dans leur organisation.

C'est par ce dialogue que l'équipe pourra évaluer si le processus de changement et son implantation fonctionnent.

Cette participation facilite l'acceptabilité des changements à apporter et suscite même l'intérêt et la motivation à participer à l'amélioration des pratiques et des projets.



DÉPLOYER

L'ÉQUIPE CULTURELLE DE VS



De gauche à droite: Louise Leblond-Vallée, Maison Trestler, Daniel Bissonnette, Musée régional de Vaudreuil-Soulanges, Lorraine Simard, Comité 21 Québec, Nadine Maltais, CACVS et Marie-Pierre D'Anjou, Parc historique de la Pointe-du-Moulin.

2. DÉPLOYER

L'équipe de gestion de votre organisation se donne les meilleurs moyens et outils pour maîtriser les opérations en veillant avec rigueur sur le service à la clientèle, le système de contrôle et de gestion du risque basé sur tous les aspects (qualité des produits et des services, etc.), en vue de présenter la meilleure offre sur le marché et de soutenir le bien-être des employés.

Les activités sont menées avec des moyens de contrôle afin de minimiser les risques d'incidents et de maximiser vos opérations et vos activités commerciales.

Déployer sous-tend le contrôle et la cartographie des éléments et des zones à gérer dans cette phase.

Vous avez à la phase I déterminé votre culture de dialogue de gestion de votre organisation avec vos parties prenantes. Le dialogue de gestion est orchestré par un responsable ou un animateur.

OUTIL N° 5: Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion. Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

L'équipe de gestion de votre organisation gère ses activités en collaboration avec ses employés, ses fournisseurs clés et ses partenaires. Le partage de l'information, de l'expertise et des expériences entre les employés de votre organisation en collaboration avec les autres parties prenantes vise à contrer les risques, à offrir un service client de qualité, à créer un sentiment de fierté à titre de contributeur de performance et un sentiment d'appartenance au secteur et aux métiers du secteur culturel.

Vous voici à l'étape de poser des actions pour engager votre organisation dans la voie du développement durable.

2.1 COMMUNIQUER VOS VALEURS, VOTRE VISION ET VOS ENGAGEMENTS

Les éléments clés pour assurer le succès de la mise en œuvre d'une nouvelle démarche reposent sur la communication, le dialogue et la formation. Le processus s'inscrit dans un objectif d'amélioration continue. Les objectifs d'amélioration sont élaborés en collaboration avec vos parties prenantes. C'est pour un grand nombre d'organisations un changement de culture.

2.2 FORMER VOS RESSOURCES POUR LIVRER VOTRE PLAN DD

L'équipe de gestion sensibilise périodiquement les employés, les fournisseurs clés et les partenaires concernés à l'importance de la prise en compte :

- De la conformité aux politiques de l'organisation
- Des aspects et des impacts sociaux, économiques, environnementaux et culturels significatifs dans leurs fonctions et des effets bénéfiques d'une bonne gestion individuelle des actions quotidiennes
- Des conséquences potentielles de mauvaises pratiques

Voici la liste de vérification pour cette étape :

- Réviser les rôles et les responsabilités de l'équipe
- Planifier la formation en fonction des besoins de chacun
- Planifier des moments pour partager les résultats des formations aux autres employés

2.3 INTÉGRER LES PRATIQUES DE LA GESTION DURABLE

L'équipe de gestion doit tenir à jour :

- La politique d'engagement en matière de développement durable et s'assurer de sa cohérence avec les autres politiques de l'organisation
- La politique du dialogue de gestion, la démarche et les outils
- La description du domaine d'application du système de gestion et des éléments clés de gestion, dont les interactions et les références aux documents d'application
- Les fiches de conformité et autres documents pertinents
- Les enregistrements de confirmation des opérations et autres
- La liste et la quantité des flux entrants et sortants de l'organisation dans un objectif de valorisation des résidus
- La liste des éléments polluants et des déchets gérés sur le site et hors site (en comprendre les impacts par une évaluation et une hiérarchisation des aspects environnementaux)
- La liste et l'organisation du stockage des produits et la liste des produits dangereux ; la liste et les procédures de suivi de l'étiquetage appropriées pour les produits à valoriser ou encore, dangereux

2.4 GÉRER EFFICACEMENT VOTRE DOCUMENTATION DD

Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle

L'équipe de gestion met en œuvre des moyens pour surveiller et mesurer régulièrement ses pratiques dans le but d'atteindre ses objectifs et d'être en mesure de s'adapter rapidement aux situations imprévues. Les procédures doivent inclure les informations à analyser pour faire ensuite un suivi de la performance, un contrôle des opérations et de la conformité.

L'équipe s'assure d'identifier ses moyens de contrôle, de cartographier ses équipements et ses zones à risque. Elle doit conserver les enregistrements associés aux activités et aux zones concernées et tenir un registre chronologique des incidents survenus et des actions posées pour y remédier.

La maîtrise opérationnelle tient compte aussi de la préparation aux situations d'urgence qui se réalise en collaboration avec la direction du département de la santé et de la sécurité. L'équipe planifie les procédures adéquates et adaptées aux activités de l'organisation.

Pour élaborer les procédures, l'équipe de gestion devra tenir compte :

- De la nature des dangers, des risques et des zones d'accès
- Du scénario le plus probable pour un accident ou une situation d'urgence
- De la méthode la plus appropriée pour assurer la protection des employés et des clients lors d'une situation d'urgence
- Des plans de communication internes et externes
- De l'évaluation des actions à prendre pour remédier et pour répondre aux différents types d'accidents et de situations d'urgence
- Du besoin d'une méthode d'évaluation après accident
- Du test périodique d'une procédure de réponse aux situations d'urgence
- De la formation des employés concernés par la réponse aux situations d'urgence
- De la liste des personnes clés et des procédures internes d'assistance, y compris la mise à jour du nom des responsables et de leurs coordonnées
- Des points de rassemblement et voies d'évacuation
- De la possibilité de contribution des fournisseurs clés lors d'une situation d'urgence afin d'assurer la viabilité des opérations de l'organisation

À faire

- Mettre en œuvre des moyens pour s'assurer de surveiller et mesurer les pratiques et inscrire les progrès
- Cartographier les zones et les activités à risque
- Évaluer les besoins de procédures et de formation
- Élaborer un plan d'action de gestion du risque

2.5 METTRE EN ŒUVRE VOTRE PROCESSUS DE GESTION DD

L'équipe de gestion s'assure de définir, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures pour évaluer périodiquement leur conformité aux exigences légales du secteur culturel et aux lois et règlements (bâtiment, stationnement, accès, etc.). Elle s'assure de sensibiliser les employés à l'importance de la conformité.

Les procédures d'évaluation de la conformité sont communiquées et si possible démontrées auprès des employés et des partenaires.

L'équipe documente, conserve les enregistrements des résultats des évaluations périodiques de conformité et de l'implication des parties prenantes dans le processus.

Elle doit aussi définir, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures pour comprendre et considérer les non-conformités réelles et potentielles. Les procédures doivent définir les exigences pour :

- Identifier et corriger les non-conformités et entreprendre les actions de correction
- Examiner et documenter les non-conformités afin d'en déterminer la ou les causes dans le but d'identifier les actions appropriées de correction durable; documenter et enregistrer les résultats et les progrès

- Anticiper les actions à poser pour prévenir les non-conformités; documenter et enregistrer les actions préventives mises en œuvre; évaluer l'efficacité et les résultats

Une fois par année, l'équipe de gestion présente aux employés une présentation PPT relativement aux exigences réglementaires et autres, dont les modifications apportées par les instances au cours de l'année.

Dans le cas de la modification majeure d'un règlement, l'équipe de gestion distribue un communiqué à tous les employés et s'assure de sa compréhension tout particulièrement par les employés directement concernés par la modification. Au besoin, un formulaire peut être produit et signé.

Afin de s'assurer que tous les employés prennent connaissance des exigences réglementaires et autres associées à leurs tâches, celles-ci peuvent figurer sur une affiche, comprenant au besoin des illustrations, installée près des postes de travail.

À faire

- Passer en revue, mettre à jour et approuver les documents avant diffusion
- Inscrire les dates et le nom des responsables sur les documents approuvés
- Rendre accessibles les documents à jour

« À mon avis, se doter de tous les outils nécessaires au déploiement efficace d'une démarche de gestion durable représente une étape clef nécessitant l'adhésion et la participation de toutes nos parties prenantes. »

Daniel Bissonnette

2.6 CONCRÉTISER VOS ENGAGEMENTS RÉGLEMENTAIRES ET VOLONTAIRES

La direction encourage une communication qui permet d'exprimer les valeurs, les cibles, les objectifs des thèmes du développement durable :

- Sensibilisation et information auprès des employés de l'organisation sur la gestion durable dans le secteur culturel
- Sensibilisation et information sur les enjeux et les opportunités de l'organisation auprès des employés, des fournisseurs et des partenaires clés
- Évaluation des besoins de communication auprès des employés et des parties prenantes clés (information, divulgation, consultation, etc.)
- Évaluation de l'intérêt des parties prenantes pour la vérification des progrès selon des indicateurs de performance préalablement identifiés par les parties prenantes

À faire

- Sensibiliser et informer selon un plan préalablement élaboré avec les parties prenantes
- Identifier le niveau de communication souhaité par les parties prenantes
- Mettre en place un mécanisme de vérification (audit interne) qui permet aux parties prenantes de prendre la mesure des progrès réalisés

« Avoir accès à des outils de gestion durable pour une petite organisation comme la nôtre, c'est emballant. Le déploiement d'un plan d'action dans la voie du développement durable est facilité grâce à une planification efficace possible avec les parties prenantes en phase I. »

Marie-Pierre D'Anjou

« La démarche aide à développer une culture de collaboration encore plus grande avec nos parties prenantes parce qu'à la base, nous avons à partager une vision commune du développement et de la gestion durable de notre organisation. »

Louise LeBlond Vallée





ÉVALUER

«L'évaluation est un processus en continu dont je ne mesurais pas la pleine portée en matière de gestion durable.

Je suis désormais convaincu de l'utilité d'accorder l'attention requise par cet aspect garant de la réalisation des améliorations nécessaires au succès d'une telle démarche.»

Daniel Bissonnette



3. ÉVALUER

L'équipe de gestion est responsable de l'évaluation de la performance en lien avec les politiques de l'organisation. Cette performance découle de sa capacité à gérer ses opérations et ses impacts sociaux, économiques, écologiques et culturels.

Cet exercice d'introspection est une occasion pour valider ses procédures, renforcer sa relation avec ses parties prenantes, reconnaître les nouveaux enjeux et besoins, et anticiper des problèmes sinon agir sur ceux-ci.

C'est assurément un moment privilégié pour faire converger les attentes et pour partager sur la culture de gestion durable de l'organisation.

3.1 ÉVALUER LE NIVEAU D'INTÉGRATION DE LA GESTION DURABLE DE VOS PROJETS

L'équipe de gestion s'assure d'évaluer les impacts de ses activités ainsi que la performance de ses employés.

Elle mesure aussi les relations avec ses clients et avec les responsables des instances associées à ses activités de conformité, les performances environnementales, la qualité de ses fournisseurs et l'apport des équipes à l'atteinte des objectifs de la direction de l'organisation.

Les principaux objectifs sont :

Les objectifs d'évaluation du supérieur par la direction de l'organisation :

- Préciser les attentes respectives, les besoins de soutien, de perfectionnement et de formation
- Discuter des possibilités de progression et de partage des meilleures pratiques
- Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer
- Préciser le niveau de communication et de dialogue respectif
- Échanger sur les difficultés rencontrées
- Valoriser l'apport du supérieur dans le développement des meilleures pratiques
- Valoriser la capacité à mobiliser et à développer de bonnes relations d'équipe
- Évaluer les besoins face aux défis familiaux (santé-conciliation travail-famille)

Les objectifs d'évaluation de l'employé par le supérieur immédiat :

- Préciser les attentes respectives, les besoins de soutien, de perfectionnement et de formation

- Discuter des possibilités d'avancement dans l'organisation

- Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer
- Préciser le niveau de communication et de dialogue respectif
- Échanger sur les difficultés rencontrées
- Valoriser l'employé dans son travail et ses relations d'équipe
- Évaluer les besoins face aux défis familiaux (santé-conciliation travail-famille)

Les objectifs d'évaluation des relations avec les clients par l'équipe de gestion :

- Identifier les attentes et les besoins
- Évaluer la qualité des produits et des services
- Valoriser la relation client et employé
- Évaluer la perception de l'apport des employés aux opérations et le partage des valeurs pour une gestion durable de l'organisation

Les objectifs d'évaluation des fournisseurs de l'organisation par l'équipe de gestion :

- Préciser les attentes respectives et les besoins de soutien
- Discuter des possibilités de progression pour atteindre les objectifs de développement durable
- Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer
- Préciser le niveau de communication et de dialogue respectif
- Échanger sur les difficultés rencontrées

Les étapes d'intégration d'une culture optimale de gestion durable sont présentées à la figure 10.

« L'évaluation permet de ne pas perdre de vue que nous sommes dans un processus d'apprentissage et de reconnaissance des progrès. »

Marie-Pierre D'Anjou

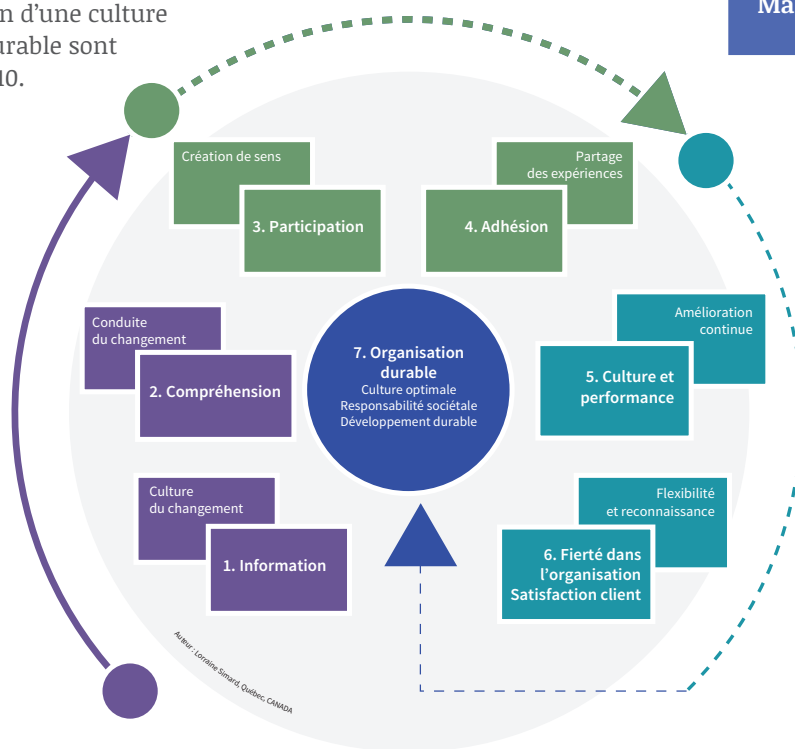


Figure 10 Processus du changement de culture dans une organisation évoluant dans une perspective d'amélioration continue en faveur du développement durable

Une organisation ne peut pas atteindre l'étape 7 sans avoir préalablement traversé toutes les étapes précédentes : information, compréhension, participation, adhésion, culture et performance et finalement, fierté et satisfaction client. Trop souvent, les organisations n'investissent des efforts de communication qu'à l'étape 1, et ce, de manière répétitive, espérant ainsi passer directement de l'étape 1 à 7.

Le changement doit obligatoirement passer par l'étape suivante qui est celle de la compréhension et, seulement après la réussite mesurée de cette étape, des efforts pourront-ils être déployés de manière à développer des mécanismes de participation clairs et créateurs de sens.

L'adhésion s'inscrit dans le partage de l'expérience entre collègues et partenaires. L'expérience permet d'identifier des pistes de solution aux problèmes et de proposer des objectifs de performance dans une perspective d'amélioration continue.

Et finalement, les succès bien ancrés permettent de construire un récit, de raconter une histoire propre au secteur, au département ou à l'organisation. Un sentiment de fierté prend racine seulement à cette étape-ci, et pas avant. Les efforts déployés permettent d'enraciner les pratiques et de faire vivre les valeurs de l'organisation. Alors, une culture d'organisation s'actualise, s'implante et s'installe.

3.2 METTRE À JOUR LES DONNÉES DE VOTRE SYSTÈME

En référence au chapitre 1.5, les indicateurs permettent de suivre à la trace les étapes de la réalisation des projets de l'organisation. Ils renvoient aux objectifs préalablement définis et à l'évolution des résultats et des écarts par rapport à des valeurs de référence.

La définition des indicateurs stratégiques et opérationnels est importante pour assurer la conduite du changement vers une culture de gestion durable.

Le système d'indicateurs est validé par les responsables de la gestion des données et par les collaborateurs de l'analyse de l'information. Il est nécessaire de valider avec eux, selon un calendrier planifié, la performance du système des indicateurs. **Les aspects suivants doivent être évalués :**

- La pertinence des indicateurs du tableau de bord (utiles, adaptés aux besoins)
- La satisfaction (mise en œuvre de la mesure, compréhension de la pertinence de la mesure, communication claire)
- La nécessité de faire évoluer le système des indicateurs (modifier, ajuster, ajouter, etc.)

3.3 PRÉPARER UN EXERCICE D'AUDIT INTERNE

L'équipe de gestion s'assure de mettre en place un processus de révision des pratiques par un exercice d'audit interne du système de gestion de l'organisation culturelle. La direction communique ses attentes et la période de l'audit interne.

L'équipe de gestion prépare ses employés pour l'audit interne en :

- Expliquant la procédure de l'audit, le rôle des employés et l'importance de l'exercice ainsi que les avantages à en tirer
- Faisant les liens entre la conformité et le standard culturel
- Partageant les résultats de l'audit précédent et du nouveau afin de discuter des écarts et des actions correctives à poser

« Se doter de moyens pour exercer une évaluation du processus, des objectifs et des cibles est important dans la démarche. Cet exercice peut se réaliser avec la participation des parties prenantes. »

Louise LeBlond Vallée

L'équipe de gestion assiste la direction pour déterminer les éléments spécifiques de l'audit interne:

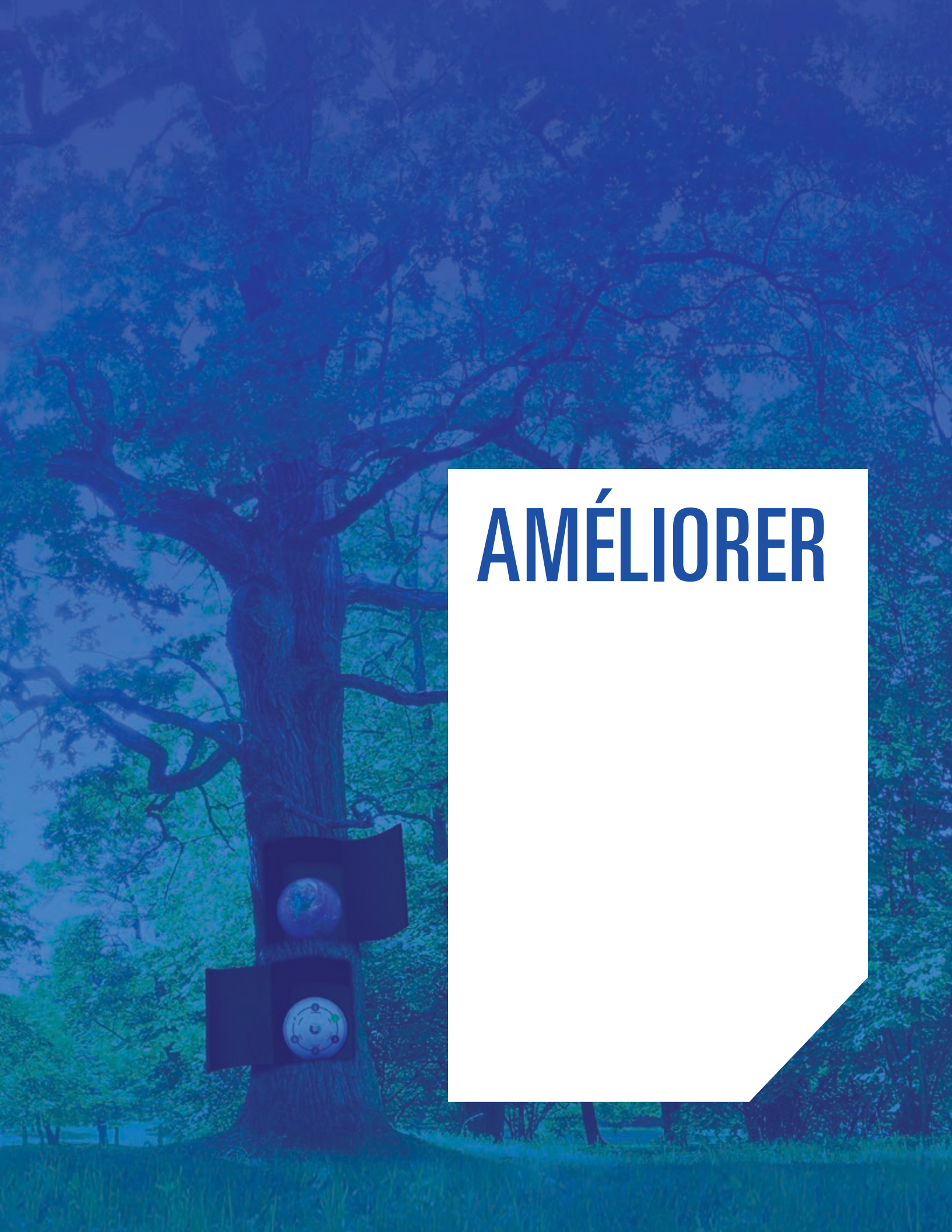
- Le domaine d'application
- Les types de données à vérifier
- L'assurance qualité, les paramètres et les calculs effectués à partir des données
- La définition du niveau de confiance à accorder aux données et à l'évaluation du risque
- Les responsables et le processus de la gestion des données
- La valeur accordée aux différents types d'échantillonnage
- Le type de données à considérer dans l'audit pour la revue de direction: résultats de l'audit et évaluation de la conformité aux exigences légales et autres; informations des parties prenantes y compris le niveau de dialogue et de communication et le traitement des plaintes; performance de gouvernance et éthique, sociale, économique, écologique et culturelle spécifique aux activités de l'organisation; niveau d'atteinte des objectifs et des cibles; état des actions correctives et préventives; suivi des actions à poser en référence aux revues précédentes de la direction; changements et nouveaux développements à considérer incluant les risques associés; recommandations pour la planification du nouveau plan d'actions correctives dans une perspective d'amélioration continue.

OUTIL N° 17: Schéma: Processus de dialogue de gestion à l'étape de l'exercice de la reddition de comptes

OUTIL N° 18: Exemple des éléments de vérification pour un audit interne

Pour consulter les outils en ligne, allez à la page 60.





AMÉLIORER

« L'objectif est de progresser pas à pas avec nos parties prenantes, mais sûrement, dans une perspective d'amélioration continue. »

Louise LeBlond Vallée



4. AMÉLIORER

Afin de prévenir l'apparition récurrente de problèmes face à des situations quotidiennes, l'équipe de gestion veille à intégrer une culture de dialogue, de développement des compétences et d'introspection avec les employés.

Un programme d'amélioration peut comprendre des activités (référence figure 9, chapitre 3.1) :

- De sensibilisation dans un objectif d'information (1)
- De formation dans un objectif de compréhension (2)
- De mise en situation pratique et de jeu de rôle dans un objectif de participation (3)
- De communication et de partage des expériences dans un but d'adhésion au changement (4)
- D'adhésion au plan d'amélioration continue dans un objectif d'appropriation de la culture et de la performance (5)
- De communication des bonnes pratiques et des récits des employés dans un but de satisfaction et de développement du sentiment de fierté (6)

OUTIL N° 19 : Schéma : Processus du changement de culture dans une organisation évoluant avec une perspective d'amélioration continue en faveur du développement durable
Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.

51

4.1 QUE DEVRIEZ-VOUS AMÉLIORER ET COMMENT ?

L'équipe de gestion révisé sa liste d'incidents potentiels, dont la cartographie des lieux et des zones de travail à risque, dans le but de recueillir la mise à jour des informations.

L'équipe de gestion communique les problèmes soulevés, les analyse avec l'employé et si besoin avec l'équipe dans un esprit de partage des meilleures pratiques. Il identifie les causes et met en place les actions correctives.

Régulièrement, l'équipe mesure l'efficacité de la solution choisie et communique les retombées des mesures correctives tout en encourageant les nouvelles pratiques efficaces auprès des employés. La prise de photos illustrant les bonnes pratiques est valorisée et documentée.

« Le temps que nous avons accordé à l'étape de l'évaluation permet une fois de plus de sensibiliser nos parties prenantes sur l'atteinte des objectifs et de les former. »

Marie-Pierre D'Anjou

4.2 COMMENT ET POURQUOI COMMUNIQUER VOS PROGRÈS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

L'équipe de gestion élabore avec le comité de pilotage les outils nécessaires pour sensibiliser les employés et les clients aux enjeux de gouvernance et éthiques, sociaux, économiques, écologiques et culturels. Les outils sont adaptés selon les besoins et les messages à livrer.

Annuellement ou selon les projets majeurs, l'équipe de direction évalue aussi les besoins et les attentes en communication. Un sondage d'opinion auprès des employés, des clients, des fournisseurs clés et des partenaires sur les thèmes clés d'amélioration continue et de perception des pratiques est effectué annuellement.

Les outils à produire suite aux résultats du sondage peuvent prendre les formes suivantes :

- PPT des résultats du sondage et des entrevues ciblées
- Animation d'un atelier sur la définition des enjeux et sur la priorisation de ceux-ci
- PPT des résultats des enjeux, des propositions d'actions correctives et du traitement de celles-ci selon un calendrier et un budget définis

- Production d'une affiche révisée annuellement sur les meilleures pratiques à valoriser et mise à jour des fiches sur les fonctions, la conformité, la santé et la sécurité, etc.

L'équipe de gestion veille à sensibiliser, former et impliquer le nouvel employé, fournisseur ou partenaire sur les politiques, la conformité et les enjeux identifiés, et à l'impliquer dans ceux-ci.

La direction produit et révisé annuellement :

- Le manuel d'accueil pour les employés comprenant les politiques et les codes de conduite
- Les tâches, responsabilités et consignes à signer réunies sur des fiches associées aux différents postes de travail



RENDRE COMPTE



«La reddition de comptes demande un investissement en temps, bien sûr. Les données qualitatives et quantitatives doivent être comptabilisées et diffusées. Je crois important d'avoir l'appui des parties prenantes pour contribuer à la définition du niveau de la communication et de la reconnaissance.»



5. RENDRE COMPTE

Favoriser une gouvernance collaborative et intégrée

Le projet de rendre compte repose sur une gouvernance qui répond au droit de savoir et de participer des parties prenantes. Mettre en place les mécanismes de la reddition de comptes soutenue par le dialogue avec les parties prenantes dans une démarche de responsabilité sociétale exige du temps et des ressources humaines et financières.

Il est certain que l'exercice a pour avantage de faire progresser le dialogue avec les parties prenantes, la compréhension des activités respectives et la révision des processus, la notion de culture de transparence et la mobilisation pour une organisation culturelle durable.

Le rôle et la participation de l'équipe de gestion dans la définition et le contrôle du « rendre compte » avec ses parties prenantes sont essentiels pour confirmer la crédibilité de la démarche en faveur d'une saine gouvernance du secteur.

Dans tous les cas, le fait d'ouvrir le dialogue et d'impulser les questionnements sur les activités avec les parties prenantes permet aux gestionnaires de passer plus facilement d'un mode d'évaluation centré sur les résultats à un mode centré sur les processus : une approche efficace pour revoir en profondeur le fonctionnement et assurer performance et qualité.

55

5.1 COMMUNIQUER VOTRE CULTURE DURABLE POUR ÊTRE INFLUENT

Le processus de rendre compte est planifié annuellement avec la direction et les parties prenantes clés. La collecte des données et la documentation sont mises à jour régulièrement par les gestionnaires. Dans les organisations, c'est souvent le service des communications qui planifie l'exercice de reddition de comptes. Il ne s'agit pas là d'un exercice de promotion, mais bien plutôt d'une communication des progrès, des défis et des nouveaux objectifs à atteindre. L'équilibre des bonnes et moins bonnes nouvelles doit être respecté pour assurer une crédibilité communicationnelle. Le mot de la direction donne le ton et les présentations des engagements et des actions des employés, des fournisseurs et des clients traduisent la réelle culture de l'organisation.

La figure 11 identifie les quatre étapes pour réaliser un rapport annuel de développement durable. Les lignes directrices de la reddition de comptes sont inspirées des meilleures pratiques mondiales. Les étapes ont été élaborées par la Global Reporting Initiative.

RÉFÉRENCES : Global Reporting Initiative <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/regional-hubs/Pages/default.asp>

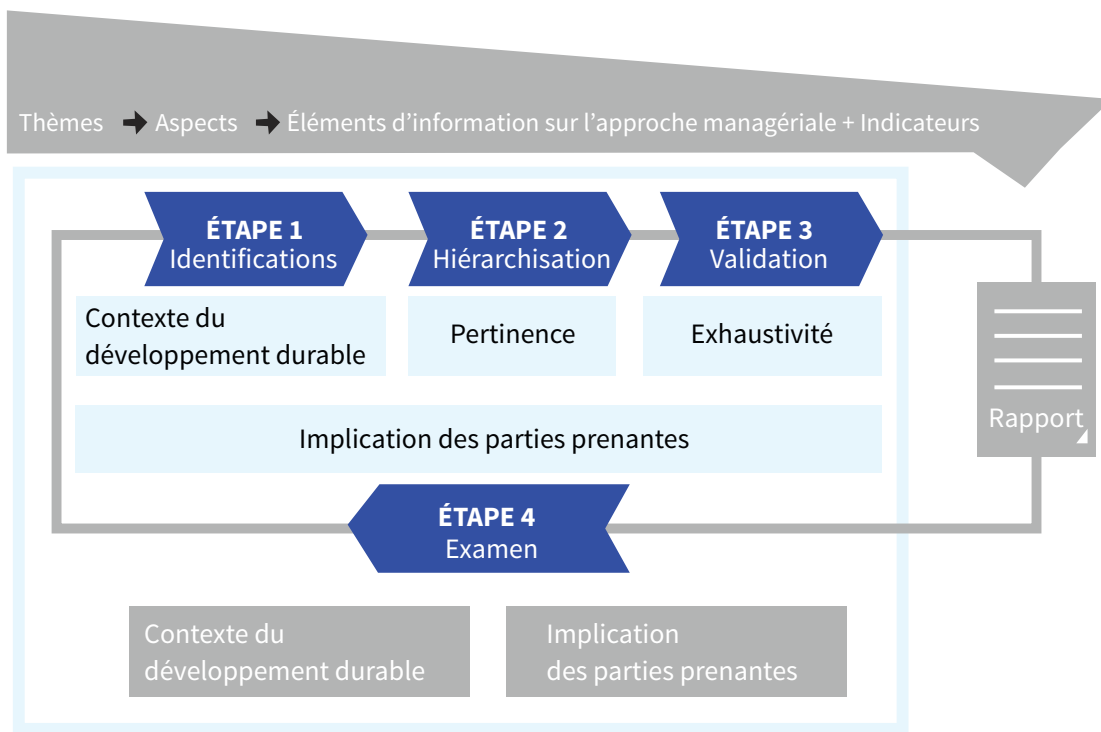


Figure 11 Processus de la reddition de comptes

OUTIL N° 20: Schéma de la Global Reporting Initiative. [Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.](#)

«Communiquer nos réalisations, nos progrès et nos défis, en mettant en valeur notre culture de gouvernance et ses contenus importants en gestion durable. Nous croyons utile de définir une compilation de comptes communs dans le domaine culturel, dans le but de développer un langage familier en gestion durable.»

Louise LeBlond Vallée

Le rapport de développement durable présente les résultats des progrès réalisés dans les six dimensions du développement durable. Le tableau de bord MISSINAK peut servir de moyen de communication de vos progrès. Des photos et des citations de vos parties prenantes pourraient enrichir votre communication. Ce rapport simplifié est utile et plus rapide à réaliser qu'un rapport extrafinancier.

Gouvernance	Sociale	Économique
Éthique	Écologique	Culturelle

Figure 12 Illustration du Tableau de bord MISSINAK sur les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 15: Tableau de bord MISSINAK. [Pour consulter l'outil en ligne, allez à la page 60.](#)

«En tant que citoyen corporatif, bien communiquer nos progrès et bien rendre compte de notre culture durable représentent des actions importantes afin de contribuer à l'instauration de nouveaux paradigmes qui permettront de mieux faire face, collectivement, aux défis environnementaux qui sont les nôtres.»

Daniel Bissonnette

CONCLUSION

Émergeant d'un passé récent de contestations et d'activismes (spectacles SLAV, Kanata, etc.) dans le secteur culturel, la nouvelle vague d'initiatives de gouvernance à promouvoir repose plus que jamais sur un dialogue constructif. Les dirigeants et les gestionnaires en général manquent d'outils pour comprendre les nouvelles demandes des parties prenantes et identifier les pratiques de gestion durable et de communication nécessaires à intégrer dans leur direction pour gérer les projets et les engagements.

De nos jours, une organisation est vue comme un système vivant, réuni dans un réseau d'interactions au service d'une ambition collective et de création de valeur durable intégrant son écosystème (Porter et Kramer, 2011).

Une ambition qui se traduit par :

- De nouvelles formes d'organisation qui favorisent le fonctionnement en réseau apprenant, la prise d'initiatives, la coresponsabilité et le leadership partagé ;
- Un mode de gestion plus horizontal que vertical, qui crée les conditions du développement et du fonctionnement des équipes en intelligence collective autour d'une posture qualifiée de « leader ou manager facilitateur ».

Ce changement prend naissance dans la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes concernées par les décisions managériales, remplaçant ainsi le dialogue au centre des pratiques de gestion (Duchamp et Koël, 2008). L'un des défis pour les gestionnaires consiste à agir comme catalyseur et à encadrer, organiser et orienter les énergies (Collerette, Lauzier et Schneider, 2013).

Cette gestion participative modifie les modes de direction, de gestion, de fonctionnement et d'organisation du travail et de la création. La communication est passée d'un modèle vu comme une machine (Morgan, 1989) à une communication plus organique qui s'exprime à travers un dialogue.

C'est dans une perspective de gestion du risque, de communication et de performance dans les organisations, que ce guide a été proposé. Il comprend des outils à télécharger, dont la série de cinq grilles d'autoévaluation, le schéma du processus de gestion durable en cinq étapes (planifier, déployer, évaluer, améliorer, rendre compte) et la grille d'autoévaluation du niveau de leadership et de dialogue. Les outils ont été élaborés à partir des meilleurs standards nationaux et internationaux de la gestion du dialogue, de la responsabilité sociétale et du développement durable.

Ce guide permet de jeter les bases pour sensibiliser les organisations culturelles aux opportunités de progression en matière de gestion durable, de communication engagée et bien sûr, d'outiller l'animateur « orchestre » dans la démarche de gestion du dialogue avec les parties prenantes.

En souhaitant que ce guide puisse motiver le secteur culturel à intégrer des pratiques de gestion durable au même titre que les autres secteurs d'activités et à développer des outils complémentaires à partager dans le réseau dans une perspective d'amélioration continue.



OUTILS



Les deux nouveaux outils d'autoévaluation de la dimension culturelle et du niveau de leadership et de dialogue de gestion viennent combler un vide dans la littérature et les pratiques de la gestion durable des organisations. Il est important pour le Comité 21 Québec et le CACVS de contribuer au développement des compétences en gestion durable avec une version des contenus adaptée aux nouvelles réalités des pratiques. Les outils sont téléchargeables sur les sites respectifs.

INTRODUCTION

OUTIL N° 1: Schéma: Culture organisationnelle avec les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 2: Exercice éclair d'autoévaluation dans les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 3: Schéma: Démarche de gestion durable

PLANIFIER

OUTIL N° 4: Schéma: Analyse de risque

OUTIL N° 5a: Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion

OUTIL N° 5b: Tableau de bord prospectif sociétal

OUTIL N° 6: Grille d'autoévaluation de la dimension transversale (gouvernance et éthique) (adaptation BNQ 21000)

OUTIL N° 7: Grille d'autoévaluation de la dimension sociale (adaptation BNQ 21000)

OUTIL N° 8: Grille d'autoévaluation de la dimension économique (adaptation BNQ 21000)

OUTIL N° 9: Grille d'autoévaluation de la dimension écologique (adaptation BNQ 21000)

OUTIL N° 10: Grille d'autoévaluation de la dimension culturelle (NOUVEAUTÉ 2018)

OUTIL N° 11: Modèle de gestion des parties prenantes

OUTIL N° 12: Schéma: Connaître votre niveau de culture de gestion durable

OUTIL N° 13: Tableau comparatif des principaux standards nationaux et internationaux du développement durable

OUTIL N° 14: Exemple d'outil de communication des actions prioritaires par dimension

OUTIL N° 15: Tableau de bord MISSINAK

OUTIL N° 16: Tableau des actions sur le niveau de leadership et de qualité du dialogue de gestion

ÉVALUER

OUTIL N° 17: Schéma: Processus de dialogue de gestion à l'étape de l'exercice de la reddition de comptes

OUTIL N° 17-B: Hiérarchisation des niveaux des enjeux sur les six dimensions du développement durable

OUTIL N° 18: Exemple des éléments de vérification pour un audit interne

AMÉLIORER

OUTIL N° 19: Schéma: Processus du changement de culture dans une organisation évoluant dans une perspective d'amélioration continue en faveur du développement durable

RENDRE COMPTE

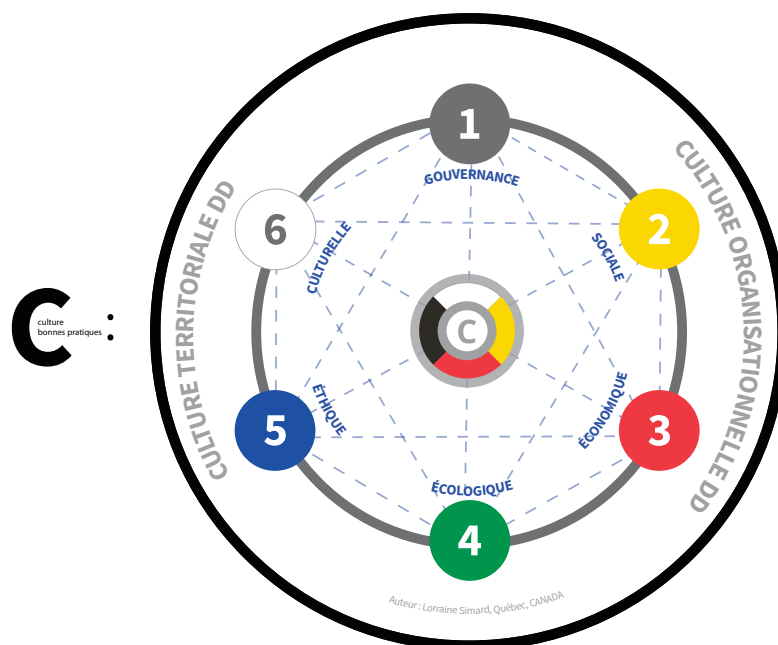
OUTIL N° 20: Schéma de la Global Reporting Initiative

OUTILS COMPLÉMENTAIRES (FICHIERS EXCEL)

Grille d'autoévaluation dans les six dimensions du développement durable et les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (UQAC-IFDD)

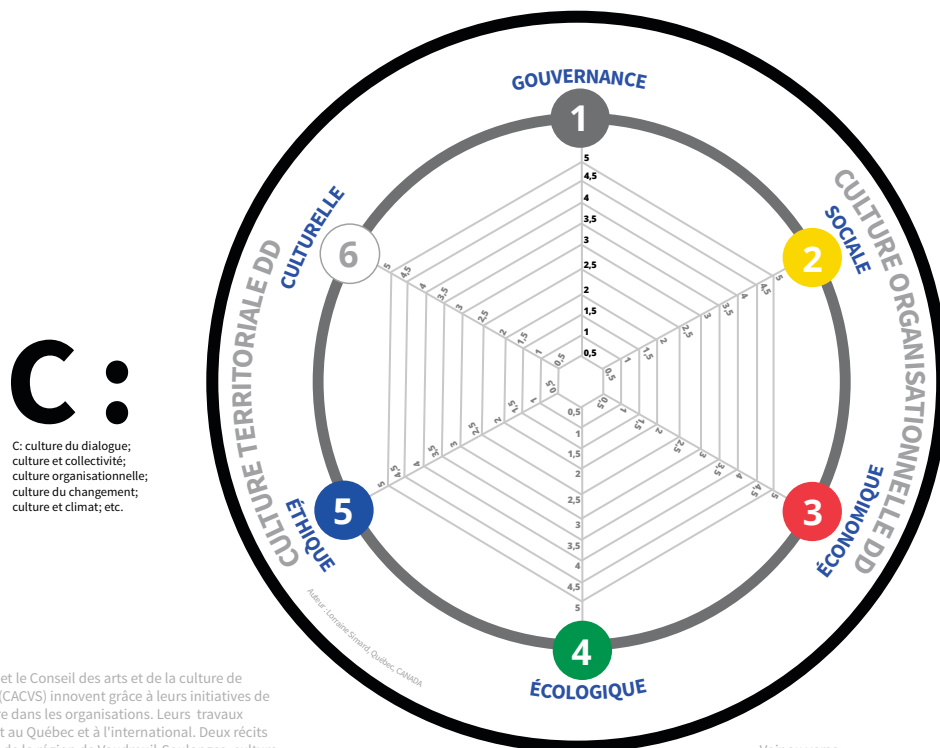
Calculateur des émissions de gaz à effet de serre (FAQDD)

OUTIL N° 1: Schéma : Culture organisationnelle avec les six dimensions du développement durable



C : culture du dialogue, culture et collectivité, culture organisationnelle
culture du changement, culture et climat, etc.

OUTIL N° 2: Exercice éclair d'autoévaluation dans les six dimensions du développement durable

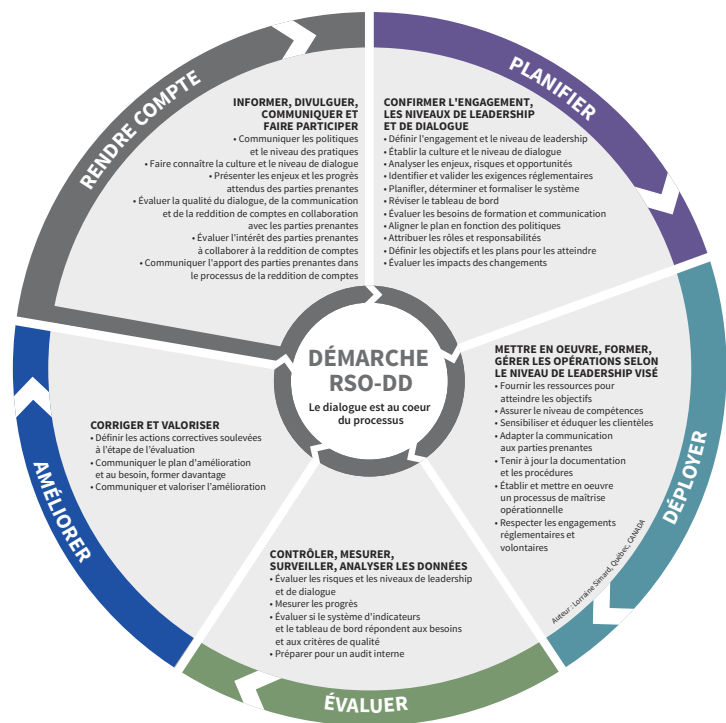


C : culture du dialogue;
culture et collectivité;
culture organisationnelle;
culture du changement;
culture et climat; etc.

Le Comité 21 Québec et le Conseil des arts et de la culture de Vaudreuil-Soulanges (CACVS) innove grâce à leurs initiatives de durabilité et de culture dans les organisations. Leurs travaux suscitent un vif intérêt au Québec et à l'international. Deux récits des bonnes pratiques de la région de Vaudreuil-Soulanges, culture et DD, ont été publiés en 2016 dans une publication de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable.

Voir au verso:
Définition des six dimensions
du développement durable

OUTIL N° 3: Schéma : Démarche de gestion durable



OUTIL N° 4: Schéma : Analyse de risque



OUTIL N° 5: Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion

	1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTRE COPRODUITE
Niveau de COMMUNICATION	LINEAIRE	LINEAIRE	LINEAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE A : AUCUNE INFORMATION	Aucun intérêt	Action en fonction de la non-conformité	Aucun intérêt	Aucun intérêt	Aucun intérêt
✓ L'objectif est d'identifier le niveau de maturité associé aux diverses thématiques (niveau 5 étant la démarche la plus novatrice et intégrée dans l'organisation). Selon votre perception des pratiques de leadership, de coopération, de communication et de dialogue de gestion en vigueur ou en référence à un projet majeur en cours : Étape 1 – Cochez avec un crayon de couleur rouge la case qui correspond au niveau de la pratique actuelle. Étape 2 – Cochez avec un crayon de couleur bleue une seconde case identifiant les attentes et besoins associés au niveau de leadership, de coopération, de communication et de dialogue de gestion souhaité. Précisez ensuite votre niveau d'engagement pour atteindre ces nouveaux objectifs communs.					

	1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTRE COPRODUITE
Niveau de COMMUNICATION	LINEAIRE	LINEAIRE	LINEAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE B : INFORMATION	La diffusion de l'information est ponctuelle et de type « général » mais elle peut être spécifique pouvant servir à apporter une précision. Les plaintes du manque d'information sont constantes. Il n'y a pas de service dédié à la diffusion et à la gestion de l'information et de la communication au sein de l'organisation. Processus de communication informationnelle : Action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des projets et des événements sous forme écrite, verbale enregistrée, imprimée, visualisée, etc. Un processus de communication au service commun. Action de produire et diffuser un message. Crédibilité de la source car les informations sont vérifiées et validées avant la diffusion.	La diffusion de l'information est régulière et s'inscrit dans un plan de communication. L'information s'appuie sur un dispositif documentaire et est accessible. Les plaintes du manque d'information sont courantes. Elles sont traitées de manière informelle. Les prérogatives du service de communication sont limitées aux communications externes de l'organisation.	La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes clés. Une évaluation des pratiques est réalisée tous les deux ans. Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées et documentées. Le flux d'information est convivial.	La diffusion de l'information s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication approuvé par le comité de pilotage de développement durable et les parties prenantes internes et externes clés. Les activités de communication sont planifiées avec le service de communication et elles sont légitimées par les parties prenantes internes et externes. Les plaintes du manque d'information sont plutôt rares. Elles sont traitées, documentées et une reddition de comptes interne et externe est assurée.	L'information est diffusée de manière systématique selon un plan de communication élaboré par les parties prenantes internes et externes en collaboration avec la direction des communications et le comité de pilotage de développement durable. Les activités sont adaptées selon les besoins culturels des parties prenantes. Une évaluation des pratiques est réalisée annuellement. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de communication informationnelle. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activité. La direction assure et pilote également la communication interne de l'organisation.

Niveau de LEADERSHIP	1 CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	2 COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	3 CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	4 SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	5 RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTRE COPRODITE
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE C : DIVULGATION La divulgation est une communication de renseignements dans le cadre d'un exercice de reddition de comptes et de partage d'informations dans un rapport et verbalement. La divulgation en développement durable ou sociétal est associée à une communication de l'évolution des activités de l'organisation sur les questions de gouvernance, éthique, économique, environnementale, sociale et culturelle. L'objectif est de partager les informations reliées aux activités de gestion de performance passées, courantes et futures de l'organisation, sous différentes formes (qualitative, quantitative) afin de présenter les progrès et la qualité des activités sociétales.					
	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est ponctuelle selon : - les besoins de partage des bonnes pratiques ; - les exigences réglementaires ; - et les urgences de diffusion de l'information. Les nouvelles de nonconformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est transmis à la demande des parties prenantes internes seulement.	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière selon : - un plan interne de partage des bonnes pratiques ; - les exigences réglementaires ; - et les urgences de diffusion de l'information. Les parties prenantes participent à l'identification et à la priorisation des enjeux. Les nouvelles de nonconformité ne sont pas diffusées auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est diffusé annuellement aux parties prenantes internes et externes.	La divulgation des données et des informations qualitatives et quantitatives aux parties prenantes internes est régulière et répond aux attentes des parties prenantes. Les nouvelles de nonconformité sont diffusées en partie auprès des parties prenantes internes. Le rapport des plaintes par secteur est transmis mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes.	La divulgation des données et des informations se fait de manière proactive et transparente en collaboration avec les parties prenantes dans une perspective commune d'amélioration continue. Les nouvelles de nonconformité sont diffusées en totalité aux parties prenantes internes et externes. Le rapport des plaintes par secteur est transmis mensuellement aux parties prenantes internes et annuellement aux parties prenantes externes. L'organisation a implémenté en son sein des outils de collecte et de diffusion du renseignement ainsi qu'une procédure en matière de divulgation.	Un dialogue est mis en place afin d'identifier les informations à divulguer en commun accord dans une perspective d'amélioration continue et d'innovation. La reddition de compte répond aux attentes des parties prenantes. Le rapport est élaboré avec elles. Un comité d'audit est créé et les parties prenantes peuvent assister à l'exercice d'audit. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de divulgation. L'organisation influence son secteur d'activités par ses pratiques. Une politique sur la divulgation engage l'organisation sur les bonnes pratiques en la matière.

Niveau de LEADERSHIP	1 CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	2 COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	3 CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	4 SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	5 RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTRE COPRODITE
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE D : CONSULTATION CONCERTATION La consultation réfère à un processus d'écoute et de prise en compte des avis, des préoccupations et des attentes des parties prenantes. La concertation fait référence à des discussions sur un sujet ou une préoccupation dans le but de comprendre et d'échanger sur les points de vue de chacun. L'organisation consulte et concerta avec transparence, ouverture et écoute; assure une rétroaction. Les parties prenantes s'engagent à participer aux échanges et à contribuer aux réflexions sur les projets. Une période minimale de consultation ou de concertation est prévue. Les types de consultation sont multiples : unidirectionnels, bidirectionnels, multidirectionnels. Les moyens de consultation prennent plusieurs formes : séances d'information, sondages, enquêtes d'opinion, groupes de discussion, consultations publiques, référendums consultatifs, etc. Le processus et les outils de consultation et de concertation sont validés par les parties prenantes.					
	Les consultations sont culturellement unidirectionnelles. Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière ponctuelle en fonction des besoins, des urgences et des règlements. L'écoute et la rétroaction ne sont pas formalisées.	Les consultations sont unidirectionnelles et parfois bidirectionnelles. Elles prennent plusieurs formes. Les parties prenantes internes sont consultées et concertées de manière périodique en fonction des besoins, des urgences et des règlements. L'écoute et la rétroaction sont formalisées.	Les consultations sont bidirectionnelles. L'organisation ou le service consulte et concerta régulièrement les parties prenantes internes pour les projets importants. Les parties prenantes participent périodiquement au sondage de perception des pratiques de développement durable de l'organisation, des projets importants ou du service. Une évaluation du processus de consultation ou de concertation est assurée périodiquement et le sommaire des résultats est communiqué.	Les consultations sont bidirectionnelles et parfois multidirectionnelles. Un mécanisme transparent et accessible de collecte des plaintes est mis en place. L'organisation ou le service consulte en tout temps les parties prenantes internes pour les projets importants. Les parties prenantes participent de manière systématique aux deux ans au sondage de perception des pratiques de l'organisation, des projets importants ou du service. Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée régulièrement et les résultats détaillés sont communiqués.	Les consultations sont culturellement multidirectionnelles. Les parties prenantes participent annuellement au sondage sur les pratiques, les projets importants ou le service. Une évaluation du processus de consultation et de concertation est assurée annuellement et les résultats détaillés sont communiqués. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques de consultation et de concertation. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activités. Activité qui permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication contribue à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité du travail.

	1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTÉ COPRODUITE
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE E : COLLABORATION COOPÉRATION La collaboration se réfère à un processus par lequel deux ou plusieurs personnes travaillent ensemble pour réaliser un projet ou une tâche avec des objectifs communs, et ce, dans une démarche transversale avec des responsabilités partagées. La coopération s'appuie sur l'efficacité du processus de travail, l'addition de travaux individuels et la démarche verticale. La collaboration est vue comme un processus cyclique : coanalyse de la situation; codéfinition de l'objectif; coréalisation des actions; coévaluation des résultats. Le fonctionnement de la collaboration repose sur : la communication, la coordination, l'engagement, la réalisation et l'interdépendance. L'interdépendance implique des tâches interreliées, des rôles complémentaires, des buts et des résultats partagés. L'efficacité de la collaboration est mesurée de manière collective et non individuelle selon les critères suivants : l'utilisation et l'échange des ressources ; les coûts (pertes ou gains) ; la viabilité des relations et l'équité des responsabilités ; la réactivité des collaborateurs face aux problèmes et aux opportunités. La pratique de collaboration est mise en place de manière ponctuelle, sans processus et sans mode de fonctionnement. L'efficacité de la collaboration n'est pas évaluée. La pratique de collaboration est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace. L'organisation a élaboré une politique de collaboration avec les parties prenantes internes. L'efficacité de la collaboration est évaluée périodiquement selon les besoins. La pratique de collaboration est systématique et elle fait partie de la culture de travail. L'efficacité de la collaboration est évaluée annuellement selon les projets importants. Les parties prenantes ont mis en place un cadre formel avec des règles de fonctionnement propres et un calendrier. La pratique de collaboration est transversale, systématique et les retombées sont mesurées et communiquées sur la base d'un plan d'engagement des parties prenantes. Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques des équipes. Le cadre de concertation est périodiquement évalué par les tiers. L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activité. La participation et la collaboration permettent aux salariés d'être responsabilisés même jusqu'au niveau des décisions qui concernent l'organisation. Posture organisationnelle tournée vers la résolution de problèmes et vers une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter.					

	1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTE COPRODUITE
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE					
F : CODÉCISION					
La codécision est une prise de décision commune à plusieurs personnes.	La codécision est ponctuelle et non formelle.	La codécision est périodique avec un processus limité et un mode de fonctionnement de base.	Le mode de codécision est arrêté de commun accord avec l'ensemble des parties prenantes conformément aux us et coutumes en vigueur.	La pratique de codécision est systématique et elle fait partie de la culture de travail.	La pratique de codécision est systématique et elle se réalise avec des parties prenantes internes et externes.
La responsabilité des décisions peut être partagée entre la direction et les employés et, selon le cas, avec les parties prenantes externes.	Le processus de codécision n'existe pas.		La pratique de codécision est régulière avec un processus clair et un mode de fonctionnement efficace. L'organisation a élaboré un cadre de pratiques de codécision avec les parties prenantes internes.	L'efficacité et le mode de codécision sont évalués annuellement selon les projets importants et le contexte.	La pratique de codécision est transversale et les retombées sont mesurées et communiquées.
La codécision est possible sur la base du partage de l'information et de la compréhension du processus de codécision.			L'organisation a élaboré un cadre de pratiques de codécision avec les parties prenantes internes.	Posture organisationnelle tournée vers un intérêt collectif (fédération). La codécision est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.	Un plan de reconnaissance souligne les bonnes pratiques.
La codécision est associée principalement aux décisions sociales et culturelles et rarement aux décisions environnementales et économiques.			L'efficacité de la codécision est évaluée périodiquement selon les besoins.		L'organisation influence par ses pratiques son secteur d'activité.

	1	2	3	4	5
Niveau de LEADERSHIP	CONFORMISTE (commander, contrôler, obéir, exécuter)	COMPÉTITIF (convaincre, avoir raison, dominer, gagner, blâmer)	CHARISMATIQUE COOPÉRATIF (charmer, plaire, impressionner, intéresser)	SOLUTIONNEUR COOPÉRATIF (écouter, comprendre, résoudre)	RASSEMBLEUR INTÉGRATEUR (rassembler, intégrer points de vue)
Niveau de COOPÉRATION	AUCUNE	SAVOIR	SAVOIR, POUVOIR	SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR	CHARTRE COPRODUITE
Niveau de COMMUNICATION	LINÉAIRE	LINÉAIRE	LINÉAIRE À CIRCULAIRE	CIRCULAIRE	INTÉGRÉE, TRANSVERSALE, ORCHESTRE
Niveau de MATURITÉ dialogue de gestion	PEU OU PAS CONCERNÉE	RÉACTIVE	ACCOMMODANTE	PROACTIVE	MOBILISATRICE GÉNÉRATRICE
SEPT THÉMATIQUES DE DIALOGUE G : GESTION TRANSVERSALE DU RISQUE Les risques auxquels sont confrontées les organisations peuvent avoir des conséquences en termes de performance économique et de réputation, mais également en terme environnemental, social et culturel. La gestion du risque aide à obtenir les résultats visés par les parties prenantes dans un contexte d'incertitudes multiples. La gestion transversale permet de gérer les risques, d'anticiper les divergences, d'identifier les résistances possibles, de faciliter la coopération entre les différents métiers et les différentes cultures, de renforcer les capacités d'influence et, finalement, de créer une relation de confiance au sein d'une équipe collaborative ou transversale et d'une communauté apprenante avec les parties prenantes externes. Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière ponctuelle, selon les situations. Le partage et la synchronisation de l'information au sein de l'équipe sont assurés. Les informations relatives à un risque potentiel sont partagées à la direction. Le traitement de la gestion du risque dans les actions est mis en place. Un registre d'identification, de cartographie et d'évaluation des risques est mis en place. Les informations sont communiquées aux membres de la direction et aux gestionnaires de manière systématique. Une démarche de partage et de synchronisation de l'information dans les directions avec la participation des gestionnaires et des employés est réalisée. Les informations relatives à un risque potentiel sont communiquées à la direction. Une culture de synchronisation de l'information est ancrée dans l'organisation pour une approche globale de gestion et de communication descendante, ascendante et transversale. Les risques sont cartographiés à tous les échelons de l'organisation et réévalués périodiquement. Une culture de dialogue de gestion transversale est implantée et évaluée annuellement. Les compétences de dialogue de gestion transversale et de gouvernance sont développées. Les parties prenantes impliquées dans la gestion des risques sont régulièrement informées et formées.					

OUTIL N° 6: Grille d'autoévaluation de la dimension transversale (gouvernance et éthique) (adaptation BNQ 21000)

Thème et enjeu : 1.1 Vision, mission et valeurs					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Pour l'organisation, la vision décrit ce qu'elle voudrait être — soit une notion d'idéal pour l'avenir. Elle est source d'inspiration intemporelle et fournit des repères clairs à l'appui du processus décisionnel. La mission d'une organisation est un énoncé général qui décrit sa « raison d'être » et encadre ses discussions sur les choix stratégiques. Les valeurs, quant à elles, orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.	La vision, la mission et les valeurs organisationnelles ne sont pas clairement définies.	La vision, la mission et les valeurs de l'organisation sont en partie définies et se reflètent partiellement dans la gestion de l'organisation. Celles-ci n'abordent pas pour autant les enjeux relatifs au développement durable.	La vision, la mission et les valeurs sont clairement définies dans un document fondateur. Elles se reflètent dans la planification et la gestion de l'organisation. La documentation expose le fruit d'une première réflexion sur les enjeux du développement durable en y intégrant quelques principes.	La vision, la mission et les valeurs de l'organisation intègrent les principes du développement durable. L'organisation s'assure que ces principes sont réitérés dans les autres documents à teneur éthique de l'organisation (code de l'éthique, politiques organisationnelles, rapport de développement durable). L'organisation amorce une réflexion sur les intérêts et préoccupations des parties prenantes liées à elle.	Les principes du développement durable imprègnent la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. L'organisation assume ses responsabilités envers les parties prenantes. Elle représente une source d'inspiration pour le milieu culturel et la communauté.
	✓	●	●	●	●

Thème et enjeu : 1.2 Stratégie de l'organisation

Niveau	1	2	3	4	5
Description : La stratégie est le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement. L'objectif en est de se doter d'un positionnement stratégique.	La stratégie de l'organisation n'est pas clairement définie.	La stratégie de l'organisation est mise à jour périodiquement à la suite d'événements exceptionnels.	La stratégie de l'organisation est formalisée et déclinée périodiquement en objectifs, en tableaux de bord et en indicateurs pour le court et le moyen terme. La stratégie implique les parties prenantes internes.	Dans le cadre de sa réflexion portant sur son positionnement, l'organisation intègre dans sa stratégie des objectifs et des enjeux en lien avec le développement durable. Les enjeux sont légitimés par les parties prenantes internes et externes.	Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Les parties prenantes participent clairement à l'atteinte de ses objectifs.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.3 Éthique

Niveau	1	2	3	4	5
Description : L'éthique organisationnelle couvre plusieurs niveaux qui sont en interrelation : - le secteur d'activité de l'organisation ; - le contexte politico-géographique dans lequel l'organisation exerce son activité ; - la qualité morale des types de transaction et du secteur d'activité.	L'organisation n'a aucun document décrivant son éthique organisationnelle (ex. : code d'éthique, code de conduite) ou n'a pas encore amorcé une réflexion à cet égard.	L'organisation dispose d'un document décrivant son éthique organisationnelle, mais son contenu ne fait que refléter les lois et les règlements en vigueur. Ce document a cependant peu d'influence sur les décisions de l'organisation.	L'organisation dispose d'un code de conduite et d'une éthique organisationnelle définie qui, ensemble, ont pour but de stimuler tous les membres de l'organisation à adopter un comportement plus éthique (gestion des problèmes de conflit d'intérêts, de corruption, etc.). L'organisation agit dans le respect de la loi sur le développement durable du Québec, dont les principes de l'Agenda 21C et autres référentiels de la famille ISO.	L'organisation veille à ce que le document décrivant son éthique organisationnelle soit un « document vivant », en constante évolution. Il est révisé périodiquement afin de s'assurer de sa cohérence avec les attentes de ses parties prenantes et avec les autres documents fondateurs de sa culture organisationnelle (ex. : mission/valeurs, code d'éthique, politiques organisationnelles, rapports de développement durable).	L'organisation fait de l'éthique une préoccupation constante dans tous ses processus de prise de décisions, activités, opérations et liens avec les parties prenantes. L'organisation fait preuve d'une grande conscientisation dans ses prises de décisions économiques, environnementales, sociales, culturelles et morales envers la communauté.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.4 Responsabilité sur les projets, les produits et services

Niveau	1	2	3	4	5
Description : La responsabilité vis-à-vis les produits et services représente l'engagement de l'organisation : 1) à concevoir des projets, des produits et des services de qualité qui minimisent la consommation de ressources ainsi que les impacts négatifs sur l'environnement, sur la santé et sur la sécurité de la communauté, de ses travailleurs et de ses clientèles ; 2) à assurer une communication transparente, éthique et respectueuse du droit à l'information (accès et vie privée) de ses parties prenantes.	L'organisation ne dispose pas de structure lui permettant de connaître et de suivre le niveau de satisfaction de sa clientèle quant à la qualité et à la sécurité de ses produits et services. Par exemple, l'organisation ne dispose pas de système permettant la gestion et le suivi des plaintes ou des retours relatifs aux produits et services. Les plaintes et les retours sont simplement traités à la pièce.	L'organisation instaure quelques pratiques de gestion visant à mieux connaître les besoins de la clientèle. Par exemple, l'organisation dispose d'un système de gestion simple pour le traitement et le suivi des plaintes ou des retours relatifs aux produits et services. Lorsqu'il y a récurrence, des mesures ponctuelles sont prises afin que la situation ne se reproduise plus.	L'organisation dispose d'un système organisé de gestion de la qualité permettant le suivi des plaintes et des retours sous toutes ses formes (ex. : ISO 9001 [voir annexe G] ou autres). Une étude des non-conformités des retours est réalisée périodiquement. L'organisation cherche à rendre ses produits économes; cependant, le manque d'expertise ralentit le processus.	L'organisation connaît l'impact du cycle de vie de ses produits et services sur l'environnement, la communauté et la santé et la sécurité de ses clients. Des actions concrètes, responsables et durables sont apportées par l'organisation (ex. : l'écoconception [de berceau à berceau]). Des études de satisfaction et d'impact sur la clientèle sont réalisées périodiquement.	L'organisation a intégré les principes d'écoconception dans tous ses produits et services. L'organisation est transparente dans la fixation des prix et dans les communications. Par un partage de l'expérience, elle participe aux échanges sur la gestion de son secteur d'activité et de la communauté.
	✓	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.5 Gouvernance

Niveau	1	2	3	4	5
Description : La gouvernance de l'organisation est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou de pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir de recherche et du développement des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'organisation. Orienter l'organisation signifie prendre et gérer les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sur sa performance durable (Gomez). L'apport des parties prenantes internes et externes est intégré. Elles participent à des comités de projets et de pilotage. La culture de dialogue de gestion est intégrée et valorisée. La gestion de projets se déploie selon une culture peu concernée à une culture intégrée (niveau 1 à 5) ; d'un leadership conformiste à un leadership rassembleur ; d'une culture de non coopération à celle coproduite ; d'une communication linéaire à une communication intégrée. Connaissez-vous votre niveau et votre niveau de leadership et de dialogue ? (voir et compléter la grille autoévaluation du niveau de leadership et de dialogue).	L'information sur la composition du conseil ou des comités ainsi que les procédures de nomination des membres y siégeant sont inexistantes. L'organisation ne tient pas compte de la composition « genre » au sein de son conseil (d'administration ou consultatif). Généralement, les décisions sont prises en limitant le processus consultatif. La gestion de projets se déploie selon un niveau de leadership conformiste, avec une culture de non coopération et une communication linéaire.	L'information sur la composition du conseil ou des comités ainsi que les procédures de nomination des membres siégeant aux instances de gouvernance ne sont pas communiquées mais demeurent publiques. Selon l'importance des décisions liées à la gouvernance, l'organisation fait ponctuellement appel à des conseillers externes. La gestion de projets se déploie selon une culture réactive et compétitive, selon un niveau de leadership compétitif, un niveau de coopération sur le partage du savoir et une communication linéaire.	L'information sur la composition du conseil ou des comités ainsi que les procédures de nomination des membres siégeant aux instances de gouvernance sont clairement définies (parité homme-femme et diversité culturelle). L'organisation s'est dotée d'un conseil (d'administration ou consultatif) qui se réunit régulièrement. La gestion de projets se déploie selon une culture accommodante, selon un niveau de leadership coopératif, un niveau de coopération sur le partage du savoir et du pouvoir et une communication linéaire à circulaire.	L'organisation adopte de « bonnes pratiques » de gouvernance et des initiatives qui vont au-delà des exigences contenues dans les codes de conduite. Elle dispose d'un conseil (d'administration ou consultatif). L'organisation prône la transparence et démontre une réelle volonté de concilier les intérêts de l'ensemble des parties prenantes internes et externes dans la prise de décision. L'organisation met en place des dispositifs de consultation et des mécanismes de contrôle qui permettent la reddition de comptes. La gestion de projets se déploie selon une culture proactive, selon un niveau de leadership solutionneur, un niveau de coopération sur le partage du savoir, du pouvoir et du vouloir et une communication circulaire.	L'organisation met de l'avant une réelle culture de gouvernance. Par exemple, l'organisation dispose d'un conseil (d'administration ou consultatif) composé majoritairement de membres indépendants. L'organisation agit avec transparence et intégrité envers la société. La reddition de comptes est élaborée avec les parties prenantes internes et externes. La gestion de projets se déploie selon une culture rassembleuse et intégrée.
	✓	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.6 Gestion du risque

Inspirée des meilleures pratiques du RIMS (Risk Management Society) qui représente plus de 3 500 entités de tous les secteurs, et plus de 11 000 professionnels en gestion du risque provenant de plus de 60 pays / Source : Karine Casault, formatrice certifiée en gestion du risque.

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Un système de gestion du risque réduit l'incertitude et avec le temps, améliore la perspective de succès pour les organisations compétentes en gestion du risque. Plus que la simple gestion des risques financiers et catastrophiques, une approche intégrée du risque englobe l'ensemble du spectre du risque, incluant la stratégie, les opérations, la réputation, la finance, la conformité, l'information, la responsabilité sociétale et le développement durable, etc. Améliorer le niveau de compétence d'une organisation permet d'augmenter les chances de mieux gérer tous types de risques.	L'organisation du milieu culturel peut être conforme aux exigences légales et réglementaires, mais sans processus de gestion du risque cohérents, formalisés ou documentés. À ce niveau, la gestion du risque est ad hoc et dépend généralement des actions d'individus spécifiques qui procèdent intuitivement sans connaître nécessairement les meilleures pratiques.	L'organisation est consciente de la nécessité d'une approche de gestion du risque plus formalisée. Les processus de gestion du risque commencent à être plus structurés, mais sans être totalement rigoureux et leur mise en œuvre demeure incomplète. La formalisation est en cours, mais pas entièrement acceptée dans l'organisation culturelle. Le risque est géré de manière indépendante, avec peu d'intégration et de collecte d'informations relatives aux risques provenant des différents départements de l'organisation culturelle. Les définitions des risques peuvent varier selon les départements et le risque est géré en silos.	Les processus de gestion du risque sont standardisés avec des définitions et des procédures documentées. La sensibilisation à la gestion du risque peut être incluse dans la formation organisationnelle. Une procédure normalisée est généralement en place et les haut-gestionnaires reçoivent des rapports de gestion du risque. La gestion du risque est alignée avec l'environnement externe et interne de l'organisation. La gestion du risque et ses processus sont bien établis et il serait possible de les répliquer dans d'autres organisations culturelles similaires. Des évaluations du risque sont menées dans tous les départements avec l'objectif de recueillir des commentaires de premier plan. L'information est agrégée au conseil d'administration, à la haute-direction, aux comités et aux organismes de réglementation dans des rapports de risque.	Les activités de gestion du risque, telles que la surveillance, la mesure et les rapports, sont intégrées aux mesures et contrôles établis, et harmonisées avec ceux-ci. Les évaluations et les traitements liés aux risques sont organisés, surveillés et gérés à plusieurs niveaux de l'organisation. L'information sur les risques est structurée de manière à pouvoir facilement être cascadée dans toute l'organisation pour la collecte d'informations, et ensuite agrégée pour les rapports pour la direction. Les outils de mesure du risque sont normalisés et intégrés aux indicateurs de performance. Les procédures de contrôle du risque sont communiquées et bien comprises par l'ensemble de l'organisation. Les principes de gestion du risque sont entièrement intégrés dans le processus de gestion. Des mécanismes sont en place pour alerter la direction d'éventuels changements dans le profil de gestion du risque, qui pourraient affecter les	Les procédures de contrôle du risque sont communiquées et entièrement comprises dans toute l'organisation. Les principes de gestion du risque sont pleinement intégrés dans le processus de gestion. Les discussions axées sur le risque sont intégrées à un niveau stratégique, par exemple dans la planification à long terme, l'allocation de capital et la prise de décision. L'appétence pour le risque (risque / récompense) et la tolérance sont clairement comprises avec des alertes en place pour veiller à ce que le conseil d'administration et la direction soient informés si les seuils définis sont dépassés. Un examen critique planifié de la gestion du risque fournit des conseils pour l'ajuster et l'améliorer à travers l'organisation culturelle.
	☒	☐	☐	☐	☐

OUTIL N° 7: Grille d'autoévaluation de la dimension sociale (adaptation BNQ 21000)

Thème et enjeu : 1.1 Conditions de travail					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance. La manière dont l'organisation permet de concilier activité professionnelle et épanouissement personnel est aussi considérée.	L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulière à ce sujet.	L'organisation dispose de pratiques et d'un document encadrant les conditions de travail de base (convention de travail, manuel ou autre forme). Son contenu reflète les lois et les normes en vigueur.	L'organisation dispose d'un document élaboré encadrant les conditions de travail de base (convention de travail, manuel ou autre forme). Les conditions de travail sont comparables à celles en vigueur dans son secteur d'activité (avantages sociaux, assurances, rémunération). Les conditions de travail permettent une certaine flexibilité en matière de gestion du temps et favorisent la conciliation travail-famille.	L'organisation possède des conditions de travail de base qui prônent un système structuré d'intéressements financiers et qui proposent des services compétitifs aux employés en matière d'assurances, de soutien personnel et autres. De plus, ces conditions permettent une flexibilité en matière de gestion du temps et favorisent la conciliation travail-famille.	L'organisation est un chef de file en matière de gestion des conditions de travail. La qualité de sa gestion en la matière est reconnue par toutes ses parties prenantes et même au-delà des frontières de l'organisation. Cette dernière n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration globale des conditions de travail.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.2 Développement des compétences

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés. Celle-ci s'articule autour : 1) des besoins de l'organisation 2) des aspirations des employés	L'organisation ne dispose pas de plan relié à la formation des employés ni de plan de relèvement. La formation est ponctuelle et réalisée à la pièce, lorsque nécessaire.	L'organisation dispose d'un plan de formation général centré sur le développement des compétences liées aux tâches immédiates des employés. La relève est gérée à la pièce. Lorsque cela s'applique, l'organisation se conforme à la loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives.	L'organisation utilise un plan de formation global, dynamique et cohérent avec la stratégie de son développement. Ce plan est échelonné dans le temps et ouvert à tous les employés. Il existe un processus d'évaluation des formations et des résultats en découlant (augmentation de productivité, baisse de l'absentéisme). Un plan sommaire de relève existe.	Selon la pyramide des âges, l'organisation planifie ses besoins et propose un programme de gestion de la relève avec possibilité de promotion interne et de mobilité dans le groupe. L'organisation développe l'employabilité du personnel et encourage la polyvalence (équipes de travail multidisciplinaires, formations complémentaires).	Reconnue comme entité apprenante, l'organisation se distingue en matière de développement des compétences et de gestion de la relève. L'organisation dispose d'une vision globale et élargie, et propose des programmes de formation à son réseau. Elle met en œuvre des processus de partage d'expériences.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.3 Participation et relations de travail

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Une organisation hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsabilisés. Pour ce faire, elle les fait participer activement à l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail.	L'organisation ne dispose pas de mécanismes de participation des employés aux processus de décision ou de concertation portant sur les relations de travail.	L'organisation consulte occasionnellement les employés sur des dossiers les concernant. L'organisation ne dispose que de mécanismes de concertation ponctuels.	Dans un effort de gestion participative, les employés ont des responsabilités accrues dans la prise de décisions concernant les tâches quotidiennes. L'organisation dispose de mécanismes de concertation identifiables et structurés.	L'organisation prône une philosophie de porte ouverte avec l'ensemble de ses employés ou reconnaît les représentants des employés. L'organisation manifeste son intérêt en les consultant à tous les niveaux du processus décisionnel (du conseil d'administration aux différents comités de production). L'organisation mobilise ses employés à travers des objectifs ou des projets communs.	L'organisation se distingue par son souci de maintenir la recherche et le développement et de promouvoir des relations harmonieuses avec ses employés. L'organisation invite ses employés à participer activement à son projet de responsabilité sociétale.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.4 Équité					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : L'organisation se doit d'être équitable en matière d'emploi; elle doit éviter toute discrimination liée à la culture, au genre, etc. Elle fournit un traitement équitable à tous ses employés.	L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulières à ce sujet.	L'organisation dispose d'un système élémentaire de suivi chiffré de son recrutement relativement au genre (sexe) et à l'origine de ses salariés. L'organisation ne dispose pas d'une politique claire en matière d'équité salariale, mais a mis les systèmes en place pour se conformer aux exigences de la loi à cet égard.	L'organisation dispose d'un système de gestion de son recrutement et applique des mesures rigoureuses pour se conformer à la Loi sur l'équité salariale. L'organisation fait preuve de transparence et d'équité sur les échelles salariales et sur les critères de promotion.	À compétence égale, l'organisation favorise l'accès à des postes de responsabilité en fonction de la représentativité des groupes. L'organisation affiche une transparence totale en matière d'équité salariale, notamment au niveau de la direction.	Reconnue comme un employeur de choix, l'organisation se démarque en matière de qualité du traitement équitable accordé à ses employés.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.5 Santé et sécurité au travail					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Les conditions de travail sont susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire.	L'organisation ne tient pas de registre particulier à ce sujet. L'organisation se conforme aux exigences minimales de la Loi sur la santé et la sécurité du travail.	L'organisation gère les dossiers de réclamations pour lésions professionnelles (accidents, maladies professionnelles) et compile les résultats de base. Lorsque cela s'applique, l'organisation affiche un taux personnalisé semblable au taux de son unité.	L'organisation a mis en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions professionnelles (ex. : comité de santé et mieux-être, comité de prévention, programme de santé) pour diminuer l'impact des maladies professionnelles. L'organisation affiche une progression significative par rapport à son secteur.	La santé et la sécurité du travail constituent une priorité pour l'organisation. Elle prend ainsi des mesures visant à diminuer l'incidence des lésions professionnelles. L'organisation se concentre sur des systèmes visant la gestion des risques et l'amélioration continue. L'organisation est consciente de l'importance stratégique de la santé et de la sécurité du travail.	Reconnue comme entité en santé (ex. : norme BNQ 9700-800), l'organisation affiche des performances de classe mondiale en matière de santé, de sécurité et de mieux-être de ses employés. L'organisation intègre ces critères à tous les niveaux de l'organisation et tient compte de ces aspects dans toutes ses décisions. L'organisation exerce une influence positive dans son milieu par le partage de son expertise. La santé et la sécurité au travail sont des valeurs qui font partie intégrante de sa culture.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.1 Contrôle de la rentabilité					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Il s'agit de mettre en place un ensemble d'indicateurs et de pratiques qui permettent d'évaluer la situation économique et financière de l'organisation.	L'organisation ne dispose pas de budget et les crises de liquidité sont courantes. La lecture des soldes des comptes permet une gestion efficiente de l'organisation. L'organisation ne dispose pas d'information sur la rentabilité de chacun de ses produits et services. Les crises de liquidité peuvent être graves.	L'organisation dispose d'un budget. Les mécanismes de suivi assurent un équilibre budgétaire pour contrôler la situation financière de l'organisation. Les crises de liquidité sont occasionnelles.	L'organisation utilise un budget prévisionnel et intègre des notions de comptabilité et de gestion sur certaines activités de commercialisation. L'organisation dispose de tableaux de bord comprenant les principales données économiques et financières pertinentes pour sa gestion. Il lui est possible de faire valoir sa situation financière. Il n'y a plus de crise de liquidité prévisible.	L'organisation utilise un budget prévisionnel et procède à l'analyse des écarts. L'organisation dispose d'une comptabilité analytique par projet et par service. Ses analyses coûts-bénéfices intègrent les coûts et les bénéfices sociaux, culturels et environnementaux des projets. Une réflexion sur l'internalisation des coûts environnementaux est bien amorcée.	L'organisation utilise un budget prévisionnel et effectue périodiquement une analyse d'écarts flexibles. L'organisation prend en compte les coûts et les bénéfices tant économiques, sociaux, culturels, qu'environnementaux de ses activités. L'organisation utilise des tableaux de bord innovants comprenant les données économiques, sociales, culturelles et environnementales, et prend en compte ses externalités.

Thème et enjeu : 1.2 Pérennité de l'organisation					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Il s'agit ici d'évaluer la structure du capital de l'organisation. Cet enjeu a également pour objet d'évaluer les possibilités de croissance interne et externe à long terme de l'organisation.	L'organisation ne dispose pas d'une stratégie adaptée lui permettant d'envisager une amélioration de la structure de son capital.	La structure du capital de l'organisation est présentement défavorable pour de nouveaux investissements à court terme. L'organisation concerte ses parties prenantes externes.	L'organisation dispose d'une structure de capital lui permettant d'envisager le renouvellement de ses équipements et le développement de ses activités. L'organisation concerte ses parties prenantes internes et externes.	L'organisation dispose d'une structure de capital lui permettant d'envisager de nouveaux leviers de croissance. L'organisation intègre les préoccupations des parties prenantes dans ses critères de croissance interne.	L'organisation utilise le développement durable à titre de levier de croissance et d'innovation à long terme. L'organisation consulte, intègre et implique ses parties prenantes face aux enjeux et aux problématiques de son organisation et de son territoire.

Thème et enjeu : 1.3 Pratiques d'investissement

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissement.	L'organisation ne dispose pas de critères de décisions d'investissement.	Les critères de décisions d'investissement de l'organisation sont principalement liés aux notions de bénéfices.	Les critères de décisions d'investissement sont définis. Les mesures utilisées sont purement financières (la valeur actuelle nette [VAN] et le délai de recouvrement). Selon les perspectives économiques, l'investissement en recherche et développement est plus ou moins priorisé.	Il existe une politique d'investissement formalisée incluant des critères financiers et extrafinanciers qui sont appliqués aussi pour le choix des investissements de la caisse de retraite des employés.	La politique d'investissement tient compte des externalités, des enjeux du développement durable et des préoccupations des parties prenantes. Des partenariats avec des organisations, des universités ou d'autres laboratoires de recherche publics sont signés.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.4 Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Il s'agit : 1) de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'achat ou d'approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et des autres sous-traitants ; 2) d'établir une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs entreprennent des actions responsables dans le domaine social, culturel et environnemental.	L'organisation ne dispose pas de politique d'achat ou d'approvisionnement. L'organisation considère que les coûts liés aux achats ou aux approvisionnements ne représentent qu'un poste de dépense parmi d'autres, ou qu'ils ne sont pas une part suffisamment importante de son chiffre d'affaires pour y mettre un effort d'optimisation.	L'organisation dispose de règles ou d'un cadre de référence de base et offrant aux usagers des principes généraux axés sur la rentabilité.	L'organisation dispose d'une politique d'achat ou d'approvisionnement centrée sur le rapport qualité/prix. À valeur comparable, l'organisation tient compte de l'évaluation des pratiques de développement durable de ses fournisseurs. En ce qui a trait à son fonctionnement interne, elle optimise essentiellement la logistique (approvisionnements, chaîne de distribution).	L'organisation a mis en place une politique d'achat ou d'approvisionnement responsable (écoproduit, commerce équitable) lui permettant de sélectionner des fournisseurs et des sous-traitants à partir de données sociétales incluant les dimensions : 1) culturelle (Loi DD du Qc, Agenda 21C, Organisation internationale du travail, Déclaration universelle des droits de l'homme) ; 2) environnementale (réduction des GES, écoconception, écoefficacité). Cette politique définit clairement les normes, les mécanismes de contrôle et les obligations de transparence des partenaires de l'organisation. L'ensemble des employés connaît et applique ces critères dans leurs recherches et leurs décisions d'achat de produits et de services.	L'organisation a mis en place une politique d'achat ou d'approvisionnement responsable selon une logique d'accompagnement et d'amélioration continue de ses fournisseurs. Les parties prenantes représentent une plaque tournante avec laquelle l'organisation investit, innove et crée un effet d'entraînement en étendant ses pratiques de développement durable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution. Transparente, l'organisation se fait auditer et fait auditer ses fournisseurs par une firme indépendante et en divulgue les résultats.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.5 Impact sur le développement local

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Il s'agit d'évaluer l'impact de l'organisation sur le développement de son territoire qu'il soit relié, d'une part, à la création de richesse, d'emplois directs ou à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté et, d'autre part, à la participation de l'organisation au développement économique régional.	L'organisation fournit du travail dans la localité.	À l'occasion, l'organisation fait des dons à quelques organismes locaux.	Lorsque c'est pertinent, l'organisation intègre et privilégie des fournisseurs locaux. Régulièrement, elle fait des dons à quelques organismes locaux (ou du mécénat).	L'organisation favorise le développement d'initiatives de réinsertion sociale ou d'économie sociale. Elle favorise et facilite la participation physique des salariés à la vie associative du territoire (culturelle, sportive, insertion, etc.). Ses actions philanthropiques suivent une stratégie claire et cohérente par rapport à ses enjeux et à ses orientations stratégiques.	L'organisation amorce des programmes globaux d'aménagement du territoire et de développement culturel et du patrimoine, et y participe. Exemple : participation active à la mise en œuvre d'un Agenda 21 de la culture. Les pratiques de philanthropie et de commandites de l'organisation intègrent des obligations de réduction des impacts environnementaux et de création de bénéfices sociaux pour les organismes qui reçoivent les fonds.
	☑	○	○	○	○

OUTIL N° 9 : Grille d'autoévaluation de la dimension écologique (adaptation BNQ 21000)

Thème et enjeu : 1.1 Gestion des matières premières et résiduelles

Niveau	1	2	3	4	5
Description : La gestion des matières premières revient à mettre sur pied un système qui gère la maîtrise de leur utilisation, mais également la réduction, le réemploi, le recyclage, la valorisation et l'élimination des matières résiduelles générées lors du cycle de vie du produit ou du service.	L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi de la consommation des matières premières et de la gestion des matières résiduelles.	L'organisation a entrepris des initiatives visant la réduction de la consommation des matières premières et la récupération des matières résiduelles. L'organisation ne dispose pas de système de gestion des matières premières et résiduelles.	L'organisation dispose d'un système de gestion structuré visant l'optimisation de la consommation des matières premières, la collecte et le traitement des matières résiduelles et la minimisation de l'enfouissement. L'organisation opte pour l'écocoefficacité des produits et valorise des sous-produits de fabrication (ex. : valorisation énergétique). L'organisation a mis en place des indicateurs permettant de suivre la performance des matières premières et résiduelles.	L'efficacité de gestion ou des systèmes de création de services de l'organisation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (ex. : Agenda 21C, ISO 26000, ISO 14001, ICI on recycle). L'organisation développe ou finance un programme visant la réduction de l'utilisation de matières premières (écoconception, analyse du cycle de vie des produits et services) dans la perspective d'une économie circulaire.	L'organisation intègre l'écoconception à même sa planification stratégique. Elle est en recherche continue de nouvelles matières de remplacement et écoresponsables. L'organisation se responsabilise face aux matières utilisées et au recyclage de ses produits en fin de vie. Elle encourage ses fournisseurs à procéder de la sorte. Grâce à l'apport culturel, cette stratégie d'innovation permet à l'organisation de mettre de l'avant de nouveaux modèles d'affaires dans son milieu.
	☑	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.2 Gestion de l'énergie					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Une bonne gestion de l'énergie vise à réduire les dépenses énergétiques et l'impact environnemental de l'organisation sans pour autant nuire à son confort, à la protection du matériel ou à sa productivité. On parle alors d'efficacité énergétique. Les bonnes stratégies rendent l'organisation plus productive et moins vulnérable aux variations des coûts d'approvisionnement en énergie.	L'organisation n'effectue pas de suivi de ses factures d'énergie. Au mieux, elle cherche uniquement à profiter des approvisionnements au tarif le plus avantageux.	L'organisation suit partiellement sa consommation d'énergie. L'organisation utilise les sources d'énergie les moins coûteuses et accepte les invitations des fournisseurs d'énergie à profiter des subventions ou des incitatifs financiers pour d'éventuelles mesures ponctuelles d'efficacité énergétique.	L'organisation procède à un audit énergétique et dispose d'un système de gestion lui permettant de suivre adéquatement et de façon efficace sa consommation d'énergie en différents points. L'organisation adopte des pratiques d'efficacité et dresse une liste de mesures qui lui permettraient de réduire ses coûts énergétiques. Elle se renseigne sur les subventions et les incitatifs financiers disponibles.	L'organisation tient à jour un plan de mesures d'efficacité énergétique. La gestion de l'énergie fait partie du processus d'amélioration continue (écoefficacité, recherche et développement, écoconception). Les approches d'écoconception font partie du plan de développement de ses installations et de ses produits et services. L'organisation favorise, notamment, des technologies moins énergivores ou les sources d'énergie renouvelable ou de substitution.	L'organisation considère l'énergie comme une part importante de son empreinte environnementale. L'organisation démontre à ses parties prenantes sa proactivité et son engagement dans le développement durable. Elle se veut à l'avant-garde et adopte des technologies innovantes alliant le stockage d'énergie aux sources d'énergie renouvelables ou de substitution.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.3 Gestion de l'eau					
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Une gestion durable de l'eau au sein de l'organisation vise : 1) l'accès à une eau potable de qualité et non embouteillée; 2) la gestion optimale de l'eau (bâtiments, ateliers, récupération de l'eau de pluie, etc.	L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi sur le sujet.	L'organisation tient un registre informel sur sa consommation en eau. L'organisation dispose de certaines pratiques visant l'économie d'eau potable.	L'organisation possède un programme d'économie d'eau potable et gère ses eaux de pluie. Les parties prenantes sont sensibilisées aux initiatives de l'organisation.	L'organisation possède un programme de gestion efficace de l'eau : bilan hydrique du bâtiment (eau utilisée, eau consommée, fuites), afin d'évaluer les besoins pour un entretien préventif. Les parties prenantes sont sensibilisées aux enjeux de l'eau de l'organisation. Les bouteilles d'eau ne sont pas vendues sur les lieux.	L'organisation évalue annuellement les conditions de fonctionnement de ses appareils d'eau (toilettes, lavabos, fontaines d'eau, réservoirs d'eau de pluie, etc.). L'organisation partage les résultats des bonnes pratiques à ses publics afin de les encourager à participer aux actions de réduction de consommation de l'eau.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.4 Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Cet enjeu cherche à déterminer les actions et les initiatives de l'organisation qui visent à réduire ses émissions de GES. On s'intéresse principalement ici aux émissions des installations (bâtiments) et à celles des moyens de transport (salariés, approvisionnement, distribution, clientèle).	L'organisation ne détient pas de renseignements sur les quantités de GES générées par ses activités quotidiennes.	L'organisation a mis en place des actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES associées à ses activités.	L'organisation détient un inventaire partiel de ses émissions de GES (sources directes et quelques-unes indirectes). L'organisation a ciblé un projet de réduction d'émissions de GES qui représente aussi des réductions de coûts liés à ses activités.	L'organisation produit un bilan carbone complet. L'organisation est à la recherche d'innovations prenant en compte la réduction des émissions de GES. Elle a aussi ciblé plusieurs projets de réduction nécessitant plus d'efforts pour leur implantation.	L'organisation est un chef de file en matière de gestion des GES. L'organisation cherche constamment de nouvelles opportunités de réduction dans une optique de cycle de vie de ses produits et services. Elle encourage ainsi l'ensemble de ses parties prenantes à faire des efforts de gestion de leurs émissions de GES. En tant que chef de file, l'organisation s'engage dans un processus de compensation de ses émissions et chemine dans une optique de carboneutralité.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.5 Gestion d'autres types de pollution

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution, les sols, l'air et toute autre nuisance sonore, olfactive ou volatile.	L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi sur le sujet.	L'organisation dispose d'une connaissance de l'historique des événements comme les déversements accidentels lors des livraisons et des activités culturelles. L'organisation tient un registre des plaintes sur différentes nuisances comme les odeurs ou le bruit. Quelques correctifs ont été appliqués afin de diminuer (voire éliminer) l'occurrence des incidents.	L'organisation se dote d'un plan de gestion des nuisances dans la planification de ses projets tout particulièrement pour le lancement des activités (bruit, luminosité, odeurs, etc.). L'organisation dispose d'une documentation détaillée sur les sources de nuisances. Des inspections des installations sont menées à intervalles réguliers.	L'organisation innove et ses projets répondent aux critères de conformité réglementaire. Des mesures proactives sont mises en œuvre afin de diminuer les nuisances sonores, olfactives et volatiles.	Afin d'éviter à la source les nuisances et ainsi favoriser un meilleur environnement local, l'organisation peut prendre en considération un changement de dates, de techniques ou de techniques pour la réalisation des projets. L'organisation travaille en collaboration avec les parties prenantes concernées ou expertes pour diminuer ses impacts environnementaux.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.6 Gestion de l'impact environnemental local

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Cet enjeu évalue certaines actions de l'organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale et à valoriser l'art de vivre en harmonie avec les questions relatives au bien-être, à la protection de la biodiversité, du paysage culturel et de l'environnement.	L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi sur le sujet.	L'organisation dispose d'une connaissance partielle des impacts sur le voisinage et les impacts environnementaux liés à ses actions et ses activités	L'organisation étudie et documente l'impact de ses activités et elle tient compte des impacts sur le voisinage. L'organisation réalise des initiatives, des travaux ou des ouvrages permettant de diminuer les impacts de ses activités sur l'environnement et la biodiversité.	L'organisation s'inscrit dans une logique de dialogue avec ses parties prenantes et de compensation selon le cas. L'organisation écoute et favorise les partenariats avec la communauté locale pour préserver l'environnement, la biodiversité et le paysage culturel.	L'organisation est avant-gardiste et protège la biodiversité et le paysage culturel. L'organisation amorce et mène des projets qui ont pour objectifs de préserver à perpétuité la biodiversité et le paysage culturel ou de restaurer l'environnement sur son territoire.
	☒	☐	☐	☐	☐

OUTIL N° 10 : Grille d'autoévaluation de la dimension culturelle (NOUVEAUTÉ 2018)

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Expression : L'expression culturelle sous toutes ses formes est favorisée autant dans un mode de vie urbain que rural. Conservation : La conservation, la restauration et la compensation du patrimoine culturel sont assurées et reconnues par le milieu. Nature : La culture et la nature sont reconnues comme faisant partie d'un même patrimoine. Connaissance : L'accès au savoir, incluant celui du patrimoine culturel, est inscrit dans un plan d'action. Diversité : La langue est un facteur de développement, de créativité, d'innovation et de construction des savoirs.	Une partie de l'expression culturelle est favorisée, et ce, de manière spontanée. La notion de patrimoine n'est pas comprise par les publics. La culture et la nature ne sont pas associées dans le domaine de la culture. L'accès au savoir est difficile et ne sera pas développé à court terme. La connaissance du patrimoine culturel local est partagée de manière ponctuelle. La langue française n'est pas inscrite clairement comme objectif d'identité.	L'expression culturelle est documentée pour comprendre les besoins. Le patrimoine est reconnu. L'inventaire du patrimoine est réalisé. La culture et la nature sont perçues comme faisant partie d'un même patrimoine. L'accès au savoir est organisé et facilité. La connaissance sur le patrimoine culturel local est partagée de manière planifiée. La langue française est clairement inscrite dans les objectifs et elle est valorisée à travers des activités ponctuelles. Elle favorise la créativité, l'innovation et la cohésion sociale.	Un plan d'action est élaboré pour soutenir l'expression culturelle sous toutes ses formes. Les projets de conservation et de restauration prioritaires sont inscrits dans un plan d'action. Les notions de culture et de nature sont documentées. Un plan d'action est élaboré. L'accès au savoir est prioritaire. La connaissance sur le patrimoine culturel est documentée. Une planification à long terme est réalisée. Le partage des savoirs est valorisé à travers la diversité. Cette diversité comprend l'apport des communautés autochtones.	Un plan d'action est déployé avec une reddition de comptes dont le cadre est reconnu par les pairs. Les projets de conservation, de restauration et de compensation font partie de l'ADN des organisations. Le plan d'action culture et nature est déployé avec une reddition de comptes. Le savoir et les connaissances sont valorisés. Le lien avec l'histoire et l'actualité permet d'identifier des pistes d'actions nouvelles. La diversité est reconnue et valorisée avec les communautés autochtones. Le partage des savoirs est encouragé et assuré.	Des pratiques novatrices d'expression culturelle sont encouragées et diffusées. Le patrimoine est reconnu et le financement à long terme est assuré. La notion de patrimoine culture et nature est reconnue. Le savoir et la connaissance sont prioritaires et deviennent une valeur attractive. L'affirmation du caractère francophone et la diversité sont célébrées et valorisées comme facteur de créativité, d'innovation et de construction des savoirs. La transmission du patrimoine culturel est assurée.
	☒	☐	☐	☐	☐

Thème et enjeu : 1.2 Pratiques culturelles et artistiques

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Encouragement : Les artistes, les artisans, les groupes créatifs, les travailleurs culturels, les producteurs, les diffuseurs, les entreprises, les organismes culturels, etc., y compris le réseau des onze nations autochtones, développent des réseaux d'échanges. Leur liberté d'expression est protégée. Affirmation : La culture évolue et s'articule autour des savoirs traditionnels et modernes en intégrant dans son développement les bonnes pratiques de durabilité. Intégration : Les cultures autochtones et/ou traditionnelles sont intégrées dans les programmes. Les minorités culturelles participent au développement de projets. Accès : L'éducation à la culture, la promotion et le soutien aux projets culturels sont favorisés. Des moyens sont mis en œuvre pour les rendre accessibles au plus grand nombre.	Les artisans du secteur culturel produisent seuls et le réseau d'échanges culturels n'est pas développé. La visibilité des contenus culturels est limitée. La culture est organisée de manière aléatoire et sans planification. Les artistes, les artisans, les groupes créatifs, les travailleurs culturels, etc. et les minorités culturelles ne participent pas au développement culturel. L'éducation à la culture, la promotion et le soutien aux projets culturels sont favorisés selon les demandes. Les initiatives pour rendre accessibles les activités culturelles sont ponctuelles.	Les artisans du secteur culturel sont organisés en réseaux et leur art est soutenu de manière ponctuelle. La culture est organisée de manière à valoriser les initiatives des artistes, des artisans, des groupes créatifs, des travailleurs culturels, etc. Ils participent de manière ponctuelle au développement culturel. L'éducation à la culture, la promotion et le soutien aux projets culturels sont favorisés de manière systématique auprès d'une clientèle ciblée. L'accès à la culture s'inscrit dans un plan d'action.	Les artisans du secteur culturel sont organisés en réseaux et leur art est soutenu de manière systématique et créative. La culture est organisée de manière planifiée avec le milieu pour valoriser la culture, les savoirs, le patrimoine et la créativité. Ils participent au développement culturel et valorisent les traditions. L'éducation à la culture, la promotion et le soutien aux projets culturels sont favorisés de manière systématique auprès de tous les publics. Les initiatives pour rendre accessibles les activités culturelles sont régulières et elles sont soutenues par le milieu.	Les artisans du secteur culturel sont organisés en réseaux et leur art est soutenu de manière novatrice (art et nature) avec les parties prenantes. Ils sont intégrés de manière ponctuelle à certaines sphères économiques. La culture est innovante. L'arrimage avec les modes de consommation et de production plus durables est pris en compte. Ils participent de manière systématique au développement culturel. Une reddition de comptes permet de valoriser les pratiques culturelles et artistiques. L'éducation à la culture, la promotion et le soutien aux projets culturels sont favorisés de manière novatrice auprès de tous les publics. Les activités culturelles sont stratégiques et elles sont soutenues par le milieu. Une évaluation des impacts DD est réalisée.	Les artisans du secteur culturel sont organisés et ils sont intégrés dans toutes les sphères économiques, sociales et environnementales de la collectivité. La culture est innovante et elle influence les autres milieux socioéconomiques. L'arrimage organisé avec les modes de consommation et de production plus durables permet d'innover. Ils participent et ils influencent de manière novatrice les pratiques culturelles. Une reddition de comptes inédite permet de valoriser les pratiques culturelles et artistiques. Les activités culturelles sont accessibles au milieu et valorisées et soutenues par celui-ci. Les lieux de diffusion et de production artistique de qualité sont pérennisés afin d'en assurer l'accès. Une reddition de compte permet de communiquer les impacts DD de l'accès à la culture.
	✓	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.3 Diversité culturelle

Niveau	1	2	3	4	5
Description : Dialogue : Le dialogue entre les cultures est assuré et les échanges sont équilibrés dans le respect interculturel, pour construire une culture de développement durable. Équité : L'équité entre les cultures favorise la créativité et la cohésion sociale. Soutien : La création, la production, la diffusion et la consommation des expressions artistiques sont soutenues et la liberté d'expression est protégée.	Le dialogue n'est pas reconnu par les artistes, les artisans, les groupes créatifs, les travailleurs culturels, etc. comme faisant partie d'une démarche artistique. L'équité entre les cultures n'est pas reconnue par le milieu artistique comme faisant partie de la culture. La création, la production, la diffusion et la consommation des expressions artistiques sont soutenues de manière aléatoire selon les moyens et les demandes.	Le dialogue est reconnu comme faisant partie de la démarche artistique. Les échanges permettent de créer un dialogue interculturel. Le milieu reconnaît que le dialogue et l'équité entre les cultures favorisent la création d'un climat sain et convivial et la cohésion sociale. La création, la production, la diffusion et la consommation des expressions artistiques sont soutenues de manière stratégique selon un plan élaboré avec les parties prenantes. La notion de viabilité de l'écosystème culturel est prise en compte.	Le dialogue est assuré et organisé. Les échanges sont équilibrés dans le respect interculturel pour valoriser la construction d'une culture de cohésion sociale. Le dialogue et l'équité entre les cultures deviennent un levier pour l'innovation. Les projets sont soutenus de manière pérenne. La liberté d'expression est protégée et valorisée. La culture est intégrée dans les démarches de développement à tous les niveaux. Les conditions propices au développement durable sont bonnes. Les acteurs clés socioéconomiques soutiennent financièrement en bonne partie le secteur culturel.	Le dialogue facilite la construction d'une culture et d'une reddition de comptes innovantes. Les initiatives sont reconnues et intégrées dans l'ensemble des activités culturelles et socioéconomiques. Les projets sont soutenus de manière novatrice et pérenne. La liberté d'expression est ancrée dans la culture. Les conditions propices au développement durable sont novatrices. Les acteurs clés socioéconomiques et les publics soutiennent financièrement et, de manière significative, le secteur culturel. La culture est présente et elle est reconnue au niveau national et international.	Le dialogue est au cœur de la démarche de la culture pour le développement durable. Les initiatives deviennent un levier pour l'innovation culturelle et économique. La culture est identifiée comme véhicule du développement durable. La culture est présente à tous les niveaux et elle est reconnue au niveau national et international.
	✓	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.4 Contribution de la culture au développement

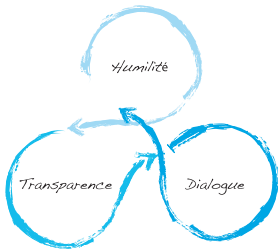
Niveau	1	2	3	4	5
Description : Développement : Le secteur culturel est soutenu et reconnu comme générateur d'emplois et de richesse (1). Ce secteur est composé de PME et de groupes de plus grande envergure (2). Ce passage vers la pérennité à titre de PME favorise la création d'emplois à valeur ajoutée à l'échelle locale, nationale et internationale (3). Des outils pour détecter et récompenser les initiatives culturelles locales sont développés (4). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dont les technologies numériques sont intégrées (5). Documentation des impacts : L'importance du lien entre la culture, le développement, l'emploi et la prospérité économique est reconnue par les acteurs socioéconomiques. La culture est une des facettes fondamentales du développement et les aspects culturels du développement sont aussi importants que ses aspects économiques, sociaux ou environnementaux. Équité : Les acquis culturels ou traditionnels peuvent être la source d'un développement économique qui doit profiter équitablement à l'ensemble des parties impliquées. Le développement d'une économie sociale culturelle est priorisé.	Le secteur culturel n'est pas reconnu comme générateur d'emplois et de richesse. Les conditions de développement sont favorables, mais elles ne sont pas inscrites dans un plan. Des outils pour soutenir le milieu artistique existent, mais ils ne font pas partie d'une stratégie de développement. Les impacts des activités de l'industrie culturelle ne sont pas documentés. Les acquis culturels ne sont pas inscrits dans une perspective de développement économique.	Le secteur culturel se dote de moyens pour comprendre son impact. Il est reconnu comme générateur d'emplois et de richesse. Les conditions de développement sont favorables et l'industrie culturelle se dote d'un plan à cet effet. Les équipements sont reconnus comme faisant partie du patrimoine local et ils sont soutenus par l'industrie culturelle et les villes. Des outils pour récompenser le milieu artistique existent. L'industrie culturelle se dote de moyens pour documenter ses impacts. Les acquis culturels sont inscrits dans un plan de développement économique culturel sans en connaître réellement les impacts possibles.	Le secteur culturel a identifié le potentiel de PME artistiques et de groupes de plus grande envergure pour les appuyer dans leur développement et leur pérennité. Des outils stratégiques pour soutenir le milieu artistique sont conçus. Des nouveaux espaces sont organisés pour soutenir le développement artistique. L'industrie culturelle se dote d'un plan d'action pour maintenir la mise à jour des données et communiquer l'évolution des résultats. Les acquis culturels sont la source de développement économique et social et les retombées sont mesurées.	Le secteur culturel soutient les nouvelles PME artistiques. Des outils pour détecter et récompenser les initiatives novatrices sont développés. Les TIC sont intégrés dans la sphère culturelle. L'industrie culturelle démontre l'importance du lien entre la culture, le développement, l'emploi et la prospérité économique auprès des acteurs socioéconomiques. Les parties prenantes sont impliquées dans les réflexions associées à la notion d'équité. Un plan d'action permet de combler les écarts. L'économie sociale culturelle se développe.	Les conditions de développement sont exceptionnelles et le secteur culturel se démarque de manière à définir la personnalité des collectivités. Le secteur culturel soutient de manière plus significative les PME artistiques. Les équipements sont soutenus dans leur développement. Des outils sont adaptés aux besoins grandissants. Les TIC sont intégrées de manière novatrice dans la sphère culturelle. La pérennité des activités est assurée. L'importance du lien entre la culture, le développement, l'emploi et la prospérité économique est reconnue par les acteurs socioéconomiques. Les parties prenantes sont impliquées pour atteindre les objectifs clairs de développement économique équitable. Une reddition de comptes innovante valorise les progrès.
	✓	○	○	○	○

Thème et enjeu : 1.5 Axe culturel DD et dialogue DD pour une transition écologiste, humaniste, novatrice et pour une adaptation au climat

Multiacteurs et multisecteurs : gouvernements, villes, municipalités, entreprises, institutions, associations, citoyens et médias.

Niveau	1	2	3	4	5
Description : L'axe culturel DD avec le dialogue DD, tout particulièrement avec les femmes et les jeunes, est une innovation. Le dialogue et la culture sont des facteurs clés du développement durable. Ce projet se développe et se déploie avec les communautés autochtones. Le dialogue se réalise dans un esprit de communion culturelle avec les peuples autochtones. Une médiation culturelle DD ouvre une nouvelle voie menant à celle de la découverte mutuelle et à un mieux-vivre ensemble. L'axe culturel est centré sur le facteur humain. La culture autochtone influence la prise en compte des enjeux DD et les solutions d'innovation et d'adaptation au climat. L'axe culturel DD est celui d'une culture et d'une collectivité DD, d'une culture organisationnelle DD, d'une culture du changement DD et d'un climat DD. - L'axe culturel se veut intuitif, formel et transversal à travers les dimensions DD : gouvernance, éthique, économique, sociale et écologique/ environnementale. - L'axe culturel se développe avec les instances municipales et autres instances régionale, nationale et internationale pour encourager le partage d'expertise et l'écoentrepreneuriat culturel. - L'axe culturel DD doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.	La médiation culturelle est centrée sur les activités artistiques. La communion culturelle DD avec les peuples autochtones n'est pas réalisée. Le dialogue DD multisecteurs et multiacteurs prend racine. L'axe culturel DD est en partie intégré, mais de manière aléatoire.	La médiation culturelle DD s'adapte pour sensibiliser et éduquer les citoyens des villes et les employés des organisations de tous les secteurs d'activité socioéconomiques sur les enjeux DD, l'innovation et l'adaptation au climat, au niveau local et régional. Les objectifs de communion culturelle DD sont clairs. Les initiatives de dialogue DD se multiplient. Le partage des intérêts de développement et de solutions DD se confirme. L'axe culturel DD est en bonne partie intégré, mais pas nécessairement de manière transversale. Les initiatives de synergies et de partenariats s'organisent.	Tout particulièrement avec les femmes et les jeunes, les projets de médiation culturelle DD se multiplient. Des synergies multisecteurs et multiacteurs sont créées pour bâtir ensemble une meilleure qualité de vie, un cadre et un milieu de vie adaptés aux enjeux DD et au climat. La culture autochtone influence la prise en compte des enjeux DD et le développement de solutions novatrices et d'adaptation au climat au niveau local et régional. L'axe culturel DD est intégré, en synergie et de manière transversale. Les partenariats se développent avec les instances municipales et autres organisations selon les opportunités. Les programmes d'appui à l'écoentrepreneuriat culturelles se multiplient.	Les femmes et les jeunes jouent un rôle clé dans les projets novateurs de médiation culturelle DD et accélèrent le changement de culture DD pour le développement et le climat. La culture autochtone influence la prise en compte des enjeux DD et les solutions d'adaptation au climat au niveau national. Les initiatives influencent les politiques nationales. Les synergies et les partenariats multiacteurs et multisecteurs se multiplient de manière intuitive, formelle et transversale à travers toutes les dimensions DD avec les instances municipales et autres organisations régionales, nationales et internationales.	Les femmes et les jeunes influencent les villes et les organisations. Les synergies accélèrent l'atteinte des objectifs communs DD et d'adaptation au climat. La communion culturelle DD est positive dans les collectivités et influence l'ensemble des politiques des gouvernements, des villes, des entreprises, des institutions, des associations et des médias. Avec les peuples autochtones, l'axe culturel DD est intuitif, formel et transversal à travers toutes les dimensions DD. L'axe culturel DD répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.
	✓	○	○	○	○

PARTIES PRENANTES : AU CŒUR D'UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



En quoi les mouvements sociaux exercent-ils un impact sur la culture des organisations et inévitablement sur la manière de communiquer et de mobiliser? L'engagement avec les parties prenantes pour le développement durable dans les grandes organisations peut se faire non pas par la diffusion de l'information, ni par le lancement de messages, encore moins par une série de campagnes publicitaires, mais uniquement par le développement d'une relation cohérente associée à des valeurs communes. Sur quelle base une organisation peut-elle bâtir un plan d'engagement en développement durable avec ses parties prenantes? Quelles sont les étapes clés? De quelle communication parlons-nous aujourd'hui pour réussir à passer de l'action à la transformation de l'organisation pour le développement durable? Quelles sont les règles d'une communication pour le développement durable? Voilà beaucoup de préoccupations nouvelles qui, si elles ne sont pas prises en compte, elles peuvent avoir des retombées contraignantes sur la réputation d'une organisation.

En cohérence avec la politique de responsabilité sociétale de l'organisation, la stratégie d'engagement est compatible avec les standards internationaux reconnus, notamment ISO 26000, ISO 14063, ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001, ISO 31000, AA 1000 (matérialité, conformité, crédibilité), le Pacte mondial et la Global Reporting Initiative (GRI).

80

STRATÉGIE D'ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES



Raison d'être, forme, enjeux et niveaux d'engagement souhaités

Parties prenantes prioritaires (cartographie)

Capacités et limites organisationnelles

Politique d'engagement

Stratégie d'engagement et de niveau de leadership et de dialogue

Démarche et règles d'engagement

Structure de gouvernance et mécanismes de recours en cas de mésentente

Communication et gestion de l'information

Budget et échéance

Légitimation de la démarche et des règles d'engagement avec les parties prenantes

Déploiement du plan d'engagement et adaptation selon les nouvelles réalités

Processus, impact sur le groupe cible et état d'avancement du plan d'action

Bénéfices réels et apport mutuel

Ajustement selon les nouveaux besoins

Audit à l'interne de la gestion de l'information

Mise en marche de la reddition de comptes

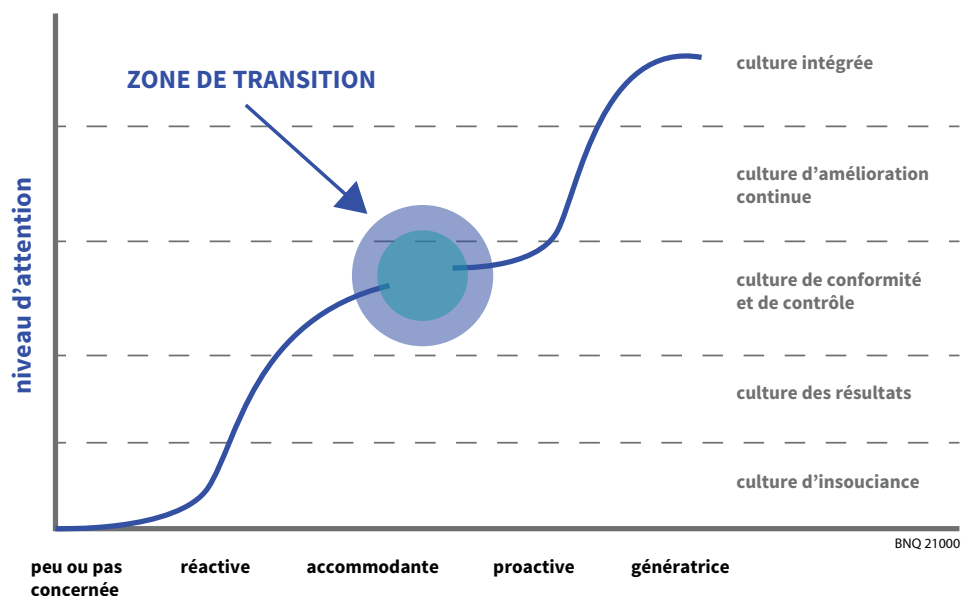


QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE?

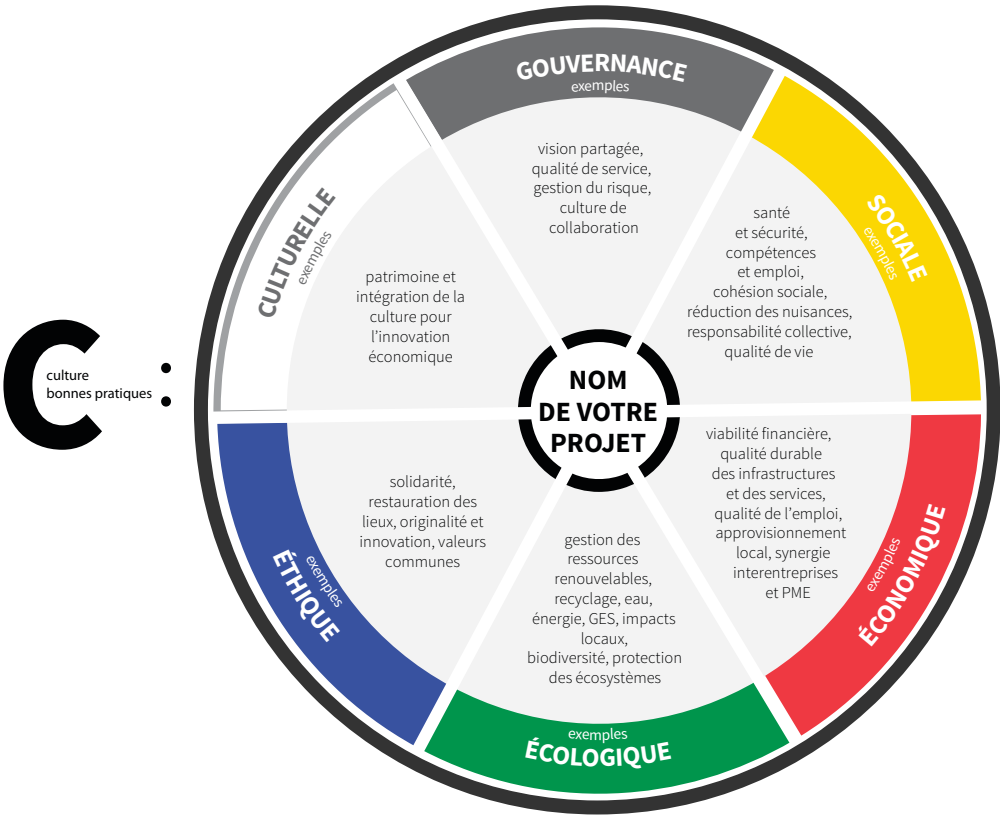
Une partie prenante se définit comme un : « Groupe ou particulier qui possède un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une organisation ou qui est susceptible d'être touché par des décisions prises par une organisation. »

QUELQUES EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES

Employés, direction, syndicats, actionnaires, investisseurs, clients, groupes d'intérêts économiques, culturels, environnementaux et sociaux, communautés, assurances, concurrents, etc.



6 dimensions GADD-IFDD	GADD-IFDD Chaire éco-conseil et IFDD/2015	Culture : 21 Actions CGLU/2015	MRC Vaudreuil-Soulanges Politique culturelle DD/2015	BNQ 21000 Bureau normalisation du Québec/2012	ISO 26000 Famille ISO/2010
	35 thèmes (enjeux détaillés)	9 enjeux clés	CGLU de la culture	21 enjeux DD	7 questions centrales
Éthique	Lutte contre la pauvreté; Solidarité; Restauration et compensation; Originalité et innovation; Valeurs communes	Droits culturels	Solidarité et innovation auprès des jeunes et des aînés	Mission; Valeurs; Éthique des affaires; Responsabilité des produits et des services	Droits de l'homme; Loyautés des pratiques
Gouvernance	Gestion et aide à la décision; Participation et démocratie; Suivi et évaluation; Intégration du projet; Subsidiarité; Gestion du risque	Gouvernance culturelle; Culture, planification urbaine et espace public	Gouvernance (partenariats, dialogue, reddition de comptes); Concertation, Planification, Accompagnement	Vision partagée; Stratégie de l'organisation; Transparence, dialogue et reddition de comptes	Questions relatives aux consommateurs; Gouvernance de l'organisation
Écologique Environnementale	Utilisation des ressources renouvelables; Utilisation des ressources non renouvelables; Utilisation de l'énergie; Extrants de l'activité humaine; Utilisation du territoire; Réduction des polluants affectant la biosphère	Culture et environnement	Culture et environnement (recyclage et accès art et nature); Intégration de la culture dans tout le territoire; Gestion des événements responsables (eau, recyclage, transport, achat local, etc.)	Gestion des matières premières et résiduelles; Gestion de l'énergie; Gestion de l'eau; Gestion des GES; Gestion des autres types de pollution; Gestion de l'impact sur l'environnement local	Environnement
Économique	Possession et usages des biens et des capitaux; Qualité des biens et services; Production et consommation responsable; Viabilité financière; Création de la richesse; Opportunités de partage de la richesse; Conditions de travail	Culture et économie	Culture et économie (conditions de travail, achat et impact local; Éducation et Médiation culturelle au travail; Pérennité des équipements; Évaluation des impacts économiques directs et indirects de la culture	Contrôle de la rentabilité; Pérennité de l'organisation; Politique d'investissement; Pratiques d'achat ou d'approvisionnement; Impact sur le développement local	Communauté et développement local
Sociale	État de santé des populations; Conditions de sécurité; Niveau d'éducation des populations; Intégration des individus à la société; Liberté individuelle et responsabilité collective; Reconnaissance des personnes et des investissements	Culture et éducation; Culture, égalité et inclusion sociale	Culture et éducation (relève, aînés); Culture et inclusion sociale (intégration, participation, reconnaissance, développement des compétences, équité)	Conditions de travail; Développement des compétences; Participation et relations de travail; Équité; Santé et sécurité au travail	Relations et conditions de travail
Culturelle	Transmission du patrimoine culturel; Pratiques culturelles et artistiques; Diversité de l'offre culturelle; Contribution de la culture au développement économique	Culture, information et savoir; Patrimoine, diversité, créativité	Culture; Information et savoir (pratiques artistiques); Patrimoine, diversité, créativité, impact économique, innovation	Aucun	Aucun spécifique; Référence aux droits culturels



Gouvernance	Sociale	Économique
Éthique	Écologique	Culturelle

Définir son niveau d'engagement et présenter ses résultats pour l'année.

L'illustration, ci-dessus, peut présenter l'ampleur du déploiement des actions pour chacune des six dimensions du développement durable et en fin d'année, illustrer avec une nouvelle figure, les résultats. Informez-vous auprès des experts en responsabilité sociétale et développement durable du Comité 21 Québec pour vous aider à définir votre programme annuel d'amélioration continue et pour illustrer votre profil d'engagement.

UNE DÉMARCHE INSCRITE DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION CONTINUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ANNÉE : _____

OBJECTIFS GÉNÉRAUX VISÉS ET INDICATEURS
1. Gouvernance :
2. Sociaux :
3. Économiques :
4. Écologiques/environnementaux :
5. Éthiques :
6. Culturels :
LES BONS COUPS À CIBLER :
LES RISQUES À GÉRER :

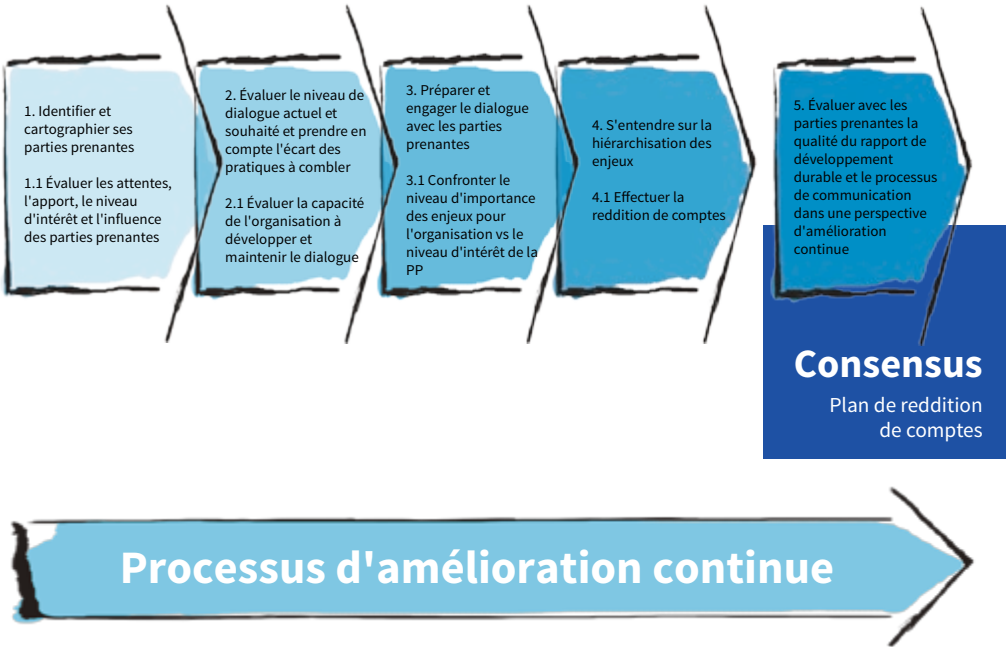
RÉSULTATS : OBJECTIFS ATTEINTS ET NON-ATTEINTS
1. Gouvernance :
2. Sociaux :
3. Économiques :
4. Écologiques/environnementaux :
5. Éthiques :
6. Culturels :
LES BONS COUPS À PARTAGER
LES POINTS À AMÉLIORER

PLAN D'ACTION					
Quelles activités?	Comment les réaliser?	Quelles actions prévues?	Qui va les réaliser?	Quel échéancier?	Suivi

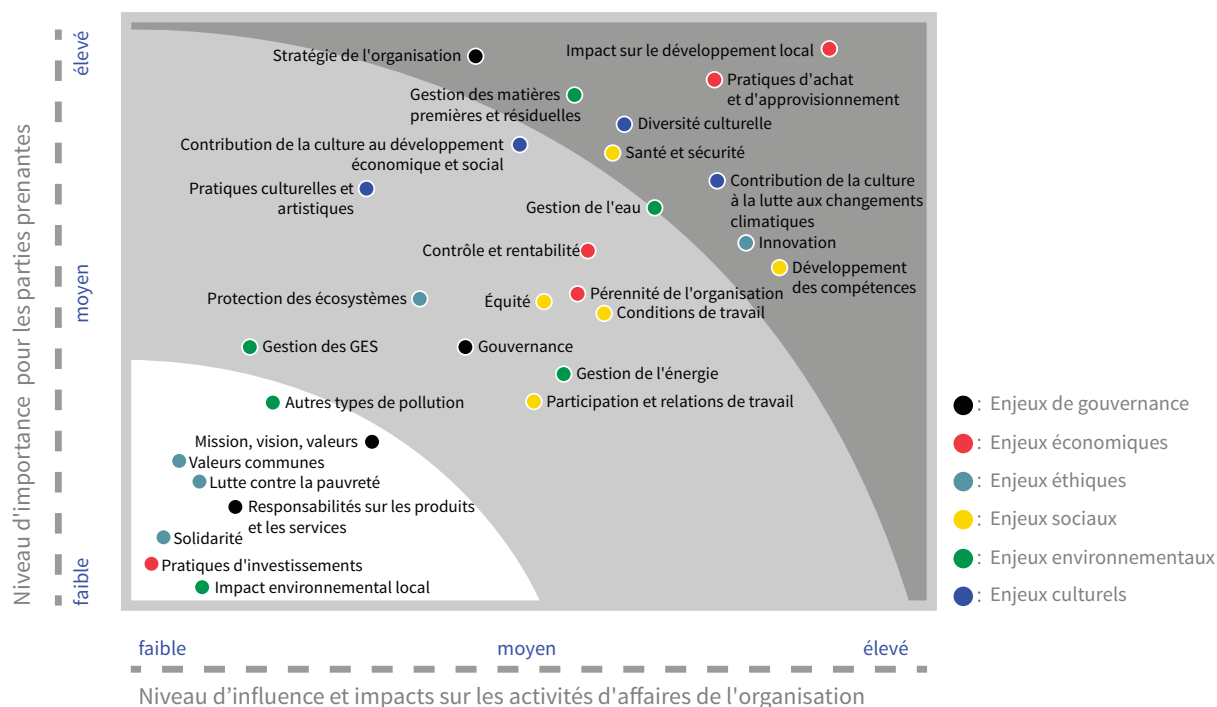
Quels sont les résultats attendus par les parties prenantes?

- Niveau de leadership
- Niveau de dialogue

Quels sont les éléments clés de la reddition de comptes attendus par les parties prenantes?



OUTIL N° 17-B : Hiérarchisation des niveaux des enjeux sur les six dimensions du développement durable



OUTIL N° 18 : Exemple des éléments de vérification pour un audit interne

PROCESSUS D'AUDIT INTERNE

Définir l'objectif de l'audit, préparer la revue documentaire et les questions, préparer les grilles d'enquêtes, assurer l'audit en personne auprès des responsables, valider les données (fiables et véritables), tenir compte des données qualitatives, consulter les dossiers, discuter avec les responsables des dossiers, analyser les résultats et rédiger le rapport, tenir compte des audits précédents, discuter des résultats avec les parties prenantes concernées, identifier les causes des non-conformités et les actions pour combler les écarts, élaborer un plan d'amélioration continue, former et communiquer, mesurer l'efficacité des actions, communiquer et reconnaître les progrès.

OBJECTIF DE L'AUDIT

- Identifier les écarts
- Focaliser ses énergies
- Bâtir un historique des progrès
- Faire preuve de transparence auprès des parties prenantes dans un objectif d'amélioration continue et de collaboration

PLAN D'AUDIT Préparer la revue documentaire

- Référentiel normatif et/ou réglementaire
- Rapport d'audit précédent
- Manuel interne, fiches processus et procédures
- Organigramme
- Documents complémentaires pertinents à l'objectif de l'audit

Identifier les éléments d'audit

ÉLÉMENTS D'AUDIT Rechercher les écarts Identifier les non-conformités Formuler les constats

- No. référence
- Sélection d'information
- Données suffisantes et fiables

RAPPORT

Comblar les écarts Identifier les solutions Formuler les actions

- Discuter avec les parties prenantes concernées
- Communiquer les résultats
- Reconnaître les progrès en lien avec le rapport d'audit précédent
- Identifier les causes des écarts
- Encourager l'action dans une perspective d'amélioration continue

DÉMARCHE DE GESTION DURABLE

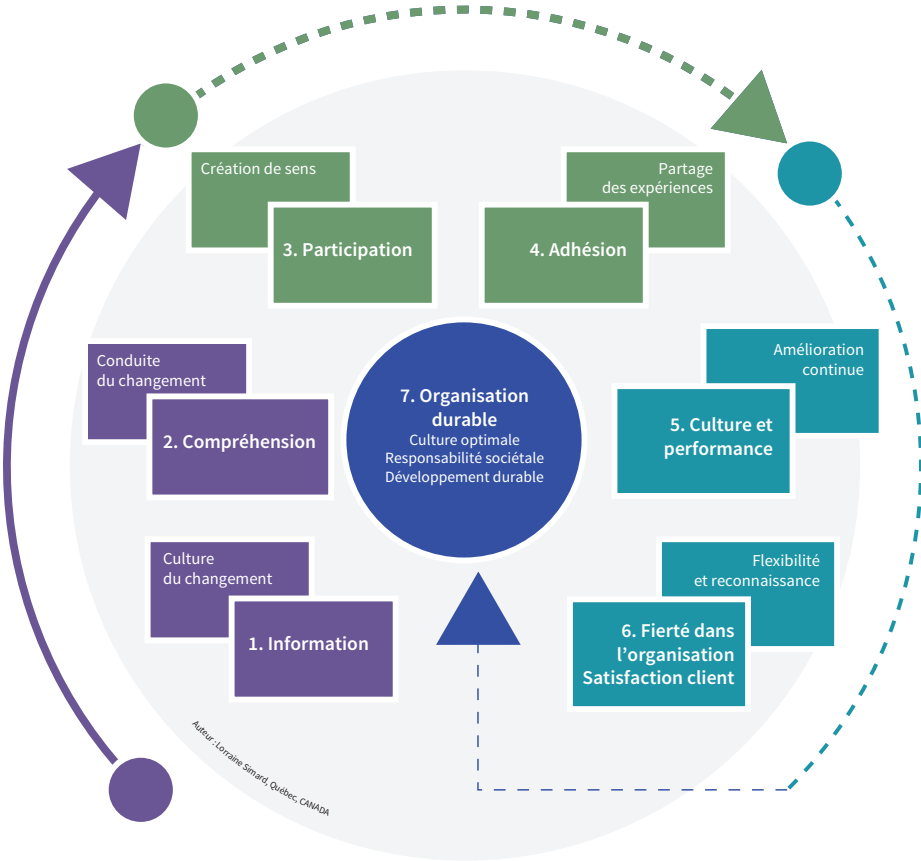
1. PLANIFIER
2. DÉPLOYER
3. ÉVALUER
4. AMÉLIORER
5. RENDRE COMPTE

7 PRINCIPES DE GESTION DE LA QUALITÉ

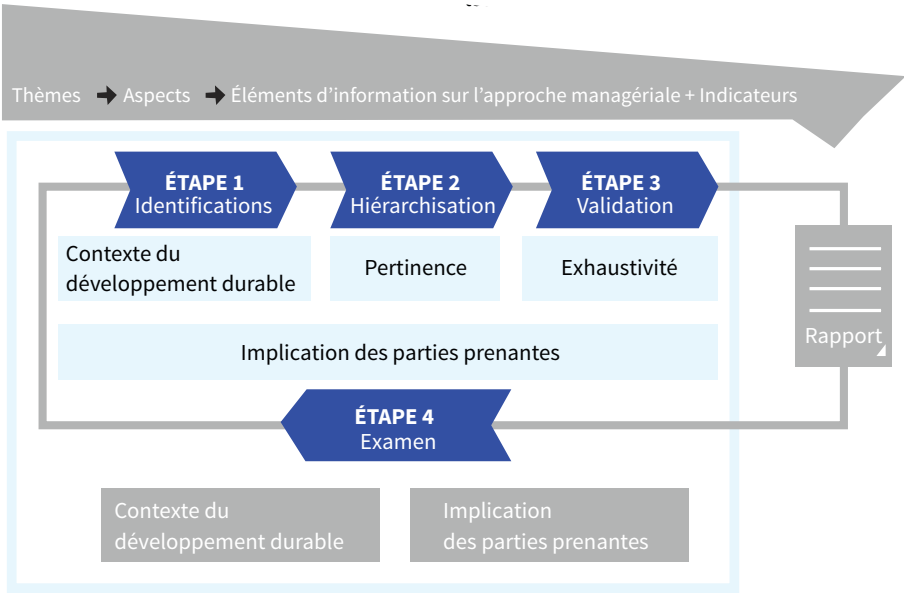
1. Orientation client
2. Leadership de la direction
3. Implication des employés
4. Approche processus sociétal
5. Amélioration continue
6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Gestion des relations avec les parties prenantes

Un processus d'amélioration continue pour accroître sa performance en développement durable

OUTIL N° 19: Schéma : Processus du changement de culture dans une organisation évoluant dans une perspective d'amélioration continue en faveur du développement durable



OUTIL N° 20: Schéma de la Global Reporting Initiative



RÉFÉRENCES RECONNUES POUR APPROFONDIR SA DÉMARCHE

NATIONS UNIES : Grille d'autoévaluation (Excel) développée par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) – Grille d'autoévaluation sur les six dimensions du développement durable (outil en anglais et en français) (2016) (la dimension culturelle est officiellement incluse pour la première fois; une initiative de l'IFDD développée par Claude Villeneuve et son équipe à la Chaire en éco-conseil de l'UQAC; le Comité 21 Québec est le premier organisme au Canada à utiliser cet outil d'autoévaluation des enjeux et des actions à poser dans le cadre de deux projets: la révision de la politique culturelle de la MRC de Vaudreuil-Soulanges et le projet de développement de l'écoparc d'affaires du Docteur-Oscar-Gendron de la Ville de Rigaud en 2016); un article à cet effet a été publié en 2017 dans le magazine LIAISON de la Francophonie.

CPEQ : Guides du Conseil Patronal de l'Environnement du Québec – Optimiser la chaîne de valeur d'une PME; Intégrer une démarche de développement durable (2016); Guide de bon voisinage; Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale de projets; Guide pratique d'implantation d'un système de gestion environnementale (la dimension culturelle est absente).

FAMILLE ISO : Norme sur la responsabilité sociétale – ISO 26000 (2010); Norme sur le système de gestion environnementale – ISO 14001 (2017); Norme sur le système qualité – ISO 9001 (2017); Norme sur le système d'hygiène, de santé et de sécurité au travail – ISO 45001 (2018); Norme sur la gestion du risque – ISO 31000 (2018) (la dimension culturelle est absente).

BNQ : Norme du Bureau de normalisation du Québec sur l'intégration d'une démarche de développement durable au Québec – BNQ 21000 (2012); Norme BNQ 9700-253 Développement durable – Gestion responsable d'événements (2010); Norme BNQ 9700-800 (2008) (nouvelle édition 2019) Entreprise en santé (prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail) (la dimension culturelle est absente).

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 Les six dimensions du développement durable: gouvernance, sociale, économique, écologique, éthique et culturelle

Figure 2 Les cinq étapes clés de la gestion durable dans une perspective d'amélioration continue

Figure 3 Exemple d'un exercice de hiérarchisation des niveaux des enjeux sur les six dimensions du développement durable

Figure 4 Circuit de la participation des parties prenantes à l'identification des enjeux

Figure 5 Les cinq niveaux de progression des pratiques sur les questions d'attention et de réceptivité (maturité) de la norme BNQ 21000

Figure 6 Grille d'autoévaluation du niveau et de la qualité de leadership, de coopération, de communication et du dialogue de gestion (Auteur: Lorraine Simard)

Figure 7 Le grand cercle des dimensions avec la culture comme levier DD pour l'organisation et le territoire

Figure 8 Tableau de bord MISSINAK

Figure 9 Valeur de l'organisation durable

Figure 10 Processus du changement de culture dans une organisation évoluant dans une perspective d'amélioration continue en faveur du développement durable

Figure 11 Processus de la reddition de comptes

Figure 12 Illustration du Tableau de bord MISSINAK sur les six dimensions du développement durable

TABLEAUX

Tableau 1 La méthodologie et la démarche de dialogue avec les parties prenantes

Tableau 2 Les définitions sommaires des cinq niveaux de dialogue

Tableau 3 La définition des cinq niveaux d'attention et de réceptivité de la norme BNQ 21000 et adaptation pour la définition des cinq niveaux d'attention et de réceptivité du dialogue de gestion

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

AA1000	Norme sur les principes d'AccountAbility	IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
BNQ	Bureau de normalisation du Québec	ISO	International Organization for Standardization (IOS)
DD	Développement durable	ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies (17)
GADDF	Grille d'analyse de développement durable de la Francophonie (UQAC-IFDD)	PP	Parties prenantes
GES	Gaz à effet de serre	RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
GRI	Global Reporting Initiative	RSO	Responsabilité sociétale des organisations

LEXIQUE

88

Acceptabilité sociale : Résultat d'un processus par lequel les parties concernées conviennent ensemble des conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu d'accueil. Selon cette définition, l'acceptabilité sociale est le résultat d'un processus de dialogue social entre le décideur ou le promoteur et les communautés concernées par le projet (Caron-Malenfant et Conraud, 2009).

BNQ 21000 : Norme qui a pour but d'encourager et de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable dans tous les types d'organisations et, principalement, dans les organisations québécoises (BNQ, 2012).

Client : Consommateur de la culture et partenaire financier

Communication : Toute opération (le plus souvent programmée et automatisée, car fondée sur une structuration hiérarchique préalable) de recherche et de mise en relation d'éléments d'un ensemble quelconque. Elle regroupe donc toutes les opérations qui précèdent ou accompagnent les processus médiatisés d'information, de communication, de transfert et d'échange (Gabin et Dortier, 2008).

Développement durable : Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui tient compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle des activités de développement (Article 2 de la *Loi sur le développement durable du Québec* (Source: L.R.Q., chapitre D-8.1.1)).

Dialogue avec les parties prenantes : Activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2010).

Dialogue de gestion : Processus d'échange et de décision institué entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, concernant les moyens mis à disposition des entités subordonnées, la mise en œuvre des actions et les objectifs qui leur sont assignés, et plus généralement la notion de performance applicable aux politiques publiques considérées. On parle aussi « d'animation de gestion ». Le responsable de programme est gardien et animateur du dialogue de gestion qui s'établit à la fois selon un axe horizontal et vertical. Le dialogue de gestion est une façon de concevoir les relations entre services associés dans le cadre d'un programme, en fondant ces relations sur certains outils, procédures et échéances (cadre, suivi et analyse de la performance, contrôle de gestion, préparation puis exécution budgétaires) (Banque mondiale, 2009).

Dialogue social : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des

modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie.» (Organisation internationale du travail).

Employé: employé de l'institution culturelle et des sous-traitants

Fournisseur: fournisseur qui peut avoir une influence sur l'organisation culturelle et inversement

Gestion durable: Il s'agit d'un levier de la RSE qui permet d'ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux. (Étude HEC / Cleveor, 2011).

Gestion ou gouvernance participative: La gouvernance participative présuppose la participation des parties prenantes au processus décisionnel (Source: OCDE).

Gouvernement: fédéral, provincial et local

Gouvernance: La gouvernance est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance est un facteur clé, car elle permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations (Source: ISO, 2010).

ISO 26000: La norme ISO 26000 donne les lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société (ISO, 2010).

Leadership partagé: Le leadership partagé réfère à une diffusion du pouvoir à travers l'équipe et à une influence mutuelle entre les coéquipiers. Au lieu de miser sur la seule dépendance au leader formel, c'est l'interdépendance entre coéquipiers qui devient le centre d'intérêt. Le leadership partagé permet de mobiliser les forces des coéquipiers (connaissances, habiletés, expertise, attitudes, perspectives, contacts et temps disponible) et non seulement celles du leader formel (Luc, 2010).

Objectifs de développement durable (ODD): Les objectifs de développement durable des Nations Unies donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous d'ici 2030. Ils répondent aux défis mondiaux dont ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont transversaux. Les organisations du Québec sont invitées à intégrer ces objectifs dans leurs objectifs d'affaires et leur démarche de développement durable.

Partie prenante: Groupe ou particulier qui possèdent un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une organisation ou qui est susceptible d'être touché par des décisions prises par une organisation (Source: Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF).

Responsabilité sociétale des entreprises et des organisations (RSE/RSO): Responsabilité d'une organisation quant aux impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (BNQ, 2010).

Transparence: Qualité d'une organisation qui informe sur son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats. La transparence renforce le lien de confiance avec les citoyens en leur permettant, entre autres, de comprendre la logique qui commande les gestes administratifs (Source: Office québécois de la langue française, 2003).

BIBLIOGRAPHIE

Ademe. (2011). *La concertation en environnement*. Repéré à https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/79085_la_concertation_en_environnement.pdf

Aktouf, O. (1986). La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits. *Gestion*, 11(4), 31-37.

Aravis. (2007). *Mutations et dialogue social*. Repéré à http://auvergnerhonealpes.aract.fr/wp-content/uploads/2012/03/Mutations_DialogueSocial.pdf

Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue. Étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 210, 15-31.

Association canadienne de normalisation. (2010). *Management du risque - Principes et lignes directrices*.

Baron, L. (2015). Éloge de la flexibilité des leaders. *Gestion*, 40(3), 28-31.

Beuret, J.-E. (2012). Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment. *Négociations*, 17, 81-86. doi: 10.3917/neg.017.0081

90

Bourgoin, A., Marchessaux, F. et Johnson, K. J. (2017). Dialogue exécutif : vos stratégies sont-ils perdus entre politique et tactique?. *Gestion*, 42(1), 26-31.

Burchell, J. et Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154-170.

Calori, R. (2003). Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue. *Revue française de gestion*, 142, 13-41.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, France : Éditions La Découverte.

Capron, M. et Quairel, F. (2009). Le « rapportage » développement durable : entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2, 19-29.

Cazal, D. (2011, juin). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation* 9|1^{er} semestre / Spring 2011. Repéré le 07 août 2017 à <http://regulation.revues.org/9173>

Chêne, A.-C. (2014). L'essentiel des pratiques organisationnelles innovantes. Synthèse réalisée à partir de F. Laloux (2014).

Comité 21. (2015). *Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes. Un guide d'appui aux principes directeurs, pour les opérations, co-construit par les acteurs et praticiens du dialogue*. Repéré à [http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)

Comité 21. (2012, 7 mars). *De quelle façon engager un dialogue et comment le déployer en interne?*. Repéré à <http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/concertations/rdvs-dialogue-n3/fiche-repere-dialogue-n3.pdf>

Commission de coopération environnementale (CCE). (s. d.). Divulgarion de l'information environnementale dans les états financiers : bilan et recommandations. Repéré à <http://www3.cec.org/islandora/fr/item/1956-environmental-disclosure-in-financial-reporting-fr.pdf>

Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). (2012). *Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets*. Montréal, Québec. Repéré à https://www.cpeq.org/files/guides/guide_bonnespratiques_web.pdf

Coullet-Demaizière, C. (2012). *ISO 26000 en action : Résultats et retours d'expérience*. Paris, France : Éditions Afnor.

Crane, A. et Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. Dans J. Andriof, S. Waddock, S. Rahman et B. Husted (dir.), *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance* (p.39-52). Sheffield : Greenleaf.

- D'Almeida, N. et Libaert, T. (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris, France : Dunod.
- De La Broise, P. et Lamarche, T. (dir.) (2006). *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?*. Paris, France : Éditions du Septentrion.
- Deegan, C. et Gordon, B. (1996). A study of environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 142, 65-84. doi : 10.3166/rfg.142.65-84
- Dion, M. et Wolff, D. (2008). *Le développement durable, Théories et applications au management*. Malakoff, France : Éditions Dunod.
- Doucet, C. et Boutin, M. (2016). Passer d'expert à gestionnaire : cinq nouvelles expertises à développer. *Gestion*. Repéré à <http://www.revuegestion.ca/agir/passer-dexpert-a-gestionnaire-cinq-nouvelles-expertises-a-developper/>
- Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Paris, France : Éditions De Boeck Supérieur.
- Gendron, C., Vaillancourt, J.-G. et Audet, R. (2010). *Développement durable et responsabilité sociale: De la mobilisation à l'institutionnalisation*. Presses Internationales Polytechnique.
- Global Reporting Initiative. (s. d.). Repéré à <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gordon, T. (2005). *Leaders efficaces, L'efficacité par la collaboration*, traduit de l'américain par J. Lalanne et A.-M. Rouffaud. Montréal, Québec : Les Éditions de l'Homme.
- Grenon, S. (2015). ISO 14001:2015 – *Les impacts de la révision sur une entreprise québécoise* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Hellregel, D. et Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. Paris, France : Éditions De Boeck Supérieur.
- Iacolare, V. et Lorek, F. (2011). *Intégrer le système de management de l'entreprise*. Paris, France : Éditions Afnor.
- International Finance Corporation (IFC). (2007). *Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*. Washington, DC. Repéré à https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York, NY : DoubledayCurrency.
- Jacob, R. (2015). Différents contextes, différentes pratiques, La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle. *Gestion*, 40(3), 72-77.
- Joining, J.-L. (2009). *Auditer l'éthique et la qualité, pour un développement durable*. Paris, France : Éditions Afnor.
- L'Espérance, P. (2015). *Aperçu des changements dans ISO 9001:2015*. Présenté par le Fonds de solidarité FTQ.
- Lamine, M. et Bambara, M. (2011). *L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE: étude du dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal*. Repéré à http://www.rsesenegal.com/pdf/Etude_RSE_senegal_Dialogue_Entreprise_Collectivite_locale.pdf
- Laville, E. (2006). *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde* (2^e ed.). Paris, France : Village Mondial.
- Le Geoff, J.-P. (2003). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*. Paris, France : Éditions La Découverte Poche/Essais no PES.

Lehman, V. (2005). *La communication et la gestion de projet : une équation à réinventer*. HEC Montréal, Montréal, Québec. Repéré à <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/009/lcelgdp.pdf>

Maxwell, J. C. (2014). *Les 21 lois irréfutables du leadership : Suivez-les et les autres vous suivront*. Paris, France : Éditions GIED.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Université Laval, Québec, Québec.

Mintzberg, H. (2007, 14 avril). Du leadership au communautéship. La presse. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-675032-du-leadership-au-communauteship.php>

Morin, M. E. (2015). Collaboration : adopter les comportements attendus, Entre l'empathie et l'affirmation de soi. *Gestion*, 40(3), 60-63.

Morris, J. et Baddache, F. (2012). *Retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise*.

Mouvement des entreprises de France (MEDEF). (2013). CAP vers la RSE, *Comment dialoguer avec les parties prenantes*. Repéré à <https://www.medef.com/fr/content/cap-vers-la-rse-comment-dialoguer-avec-les-parties-prenantes>

Normes sur les principes d'AccountAbility AA1000/AA1000APS. (2008). Repéré à <http://www.accountability.org/standards/>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). (2016). *Baromètre RH2016, Portrait du monde du travail du Québec*. Repéré à http://www.portailrh.org/sondages/barometrerh/barometrerh_2016.aspx

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). *ISO 14001*. Repéré à <http://www.iso.org/iso/fr/iso14000>

Pacte mondial. (s. d.). Repéré à <https://www.unglobalcompact.org>

Paveau, M.-A. (2010). La norme dialogique. : Propositions critiques en philosophie du discours. *Semen - Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 29, 127-146.

Patenaude, J. (2013). *Le dialogue comme compétence éthique. Stratégies pratiques pour faire avancer le dialogue*. Université de Sherbrooke.

Provost-Vanhecke, É. et Sibille, F. (2014). *Osez manager ISO 26000 : Pour manager humain*. Paris, France : Éditions Afnor.

Raufflet, E. et Mena, D. (2012). Revue de la littérature sur l'intégration du développement durable dans la formation en gestion. *Cahiers de recherche du GRIDD-HEC*, 3. Repéré à http://www.hec.ca/developpement_durable/recherche/Revue-de-la-litterature-sur-lintegration-du-developpement-durable-dans-la-formation-en-gestion.pdf

Ray, J. L. (2010). *Gérer les risques, Pourquoi? Comment?*. Paris, France : Éditions Afnor.

Repetto, R. (2004). *Divulgarion de données environnementales importantes dans les états financiers des sociétés d'exploitation*. Rapport de la Commission de coopération environnementale.

République Française, Secrétariat général, Service du pilotage et de l'évolution des services. (2013). *Présentation du déroulement du dialogue de gestion pour 2013*. Repéré à http://www.sup-equip.org/actualite/actu/medde-metl-2013/missions-moyens_18-02-2013/1-presentation-dialogue-gestion_spes_18-02-2013.pdf

Roux, N. (2006). Dialogue de gestion et performance. *La revue du trésor*, 86(7), 567-571. Repéré à <http://www.gestionfipu.com/GESTIONFIPU.COM/Archives/Suite2006-2007/Juillet2006ROUX.pdf>

Simard, L. (2015). Le référentiel BNQ 21000 : vers une culture RSE du secteur minier au Québec. Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. *Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD*. http://www.associationrnf.org/wp-content/uploads/2015/09/LEF_RSE_minier_durable_Afrique_Ouest_2015.pdf

Simard, L. (2017). Développement d'un outil de mesure du dialogue de gestion. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/11523/Simard_Lorraine_MEnv_2017.pdf?sequence=1

Société financière internationale. (2012). *Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale*.

Walder, A. M. (2012, juillet). La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif?. *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Paris, France.



Lorraine Simard, M. Env.
Cofondatrice et Porteur de voie
Comité 21 Québec

Lorraine Simard s'intéresse à la gestion des enjeux et des défis de la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations (RSE/RSO) et implante les systèmes de gestion de la RSE selon les meilleurs standards jusqu'à l'étape de l'audit et de la reddition de comptes.

Pour le Québec, elle innove en intégrant la dimension culturelle dans la gestion des enjeux et des défis de la RSE/RSO. La gestion du risque, la culture et le dialogue organisationnel et territorial deviennent ses thèmes phares en développement durable.

Pour l'Afrique, elle a été nommée coordonnatrice générale des projets de dialogue multipartites dans le secteur minier entre les ministères, les entreprises et les groupes d'intérêt dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale. Deux publications de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable témoignent de ses travaux. Aujourd'hui, elle poursuit ses travaux de dialogue territorial pour un développement minier responsable.

Elle fonde l'organisme à but non lucratif d'économie sociale Comité 21 Québec dont la mission est nationale et internationale. Aujourd'hui, le Comité 21 Québec est reconnu et accrédité par l'Organisation Internationale de la Francophonie. L'objectif est de former la relève dirigeante dans la voie de la gestion durable des projets et des organisations.

Elle initie des synergies entre les villes, les entreprises, les associations et les institutions sur les territoires pour accélérer l'intégration des bonnes pratiques de développement durable tout particulièrement pour la région de Vaudreuil-Soulanges avec la culture comme levier de la durabilité.

La gestion durable

Le dialogue est au centre des pratiques de gestion durable. Ce nouveau phénomène est manifestement présent aujourd'hui dans le contenu des normes de la famille ISO (26000:2010 ; 9001:2015 ; 14001:2015 ; 45001:2018) et d'autres référentiels nationaux et

internationaux. Les attentes des parties prenantes font partie intégrante du système de gestion. La tendance est mondiale. Les réseaux sociaux en témoignent.

Émergeant d'un passé récent de contestations et d'activismes (SLAV, Kanata, etc.) dans le secteur culturel, la nouvelle vague d'initiatives de gouvernance à créer repose plus que jamais sur un dialogue constructif. Les dirigeants et les gestionnaires en général manquent d'outils pour comprendre les nouvelles demandes des parties prenantes, les pratiques de gestion durable et de communication nécessaires à intégrer dans leur direction pour gérer les projets et les engagements.

L'idée de ce premier guide permet de jeter les bases pour sensibiliser les organisations culturelles sur les opportunités de progression en matière de gestion durable, de communication engagée et bien sûr, d'outiller l'animateur « orchestre » dans la démarche de gestion du dialogue avec les parties prenantes.

La voie

La culture durable - Parce que je crois que le milieu culturel avec ses artistes et ses artisans doit davantage prendre en compte les enjeux du développement durable lorsqu'il crée et innove.

Les entreprises durables - Parce que je crois que les entreprises doivent prendre en considération les enjeux culturels pour innover, résoudre les problèmes organisationnels, performer et se démarquer.

À Nadine Maltais du Conseil des arts et de la culture de Vaudreuil-Soulanges qui a insufflé le grand retour de la Culture dans ma vie professionnelle. La dimension culturelle prend racine dans la gestion des organisations. Merci Nadine!



978-2-9817897-2-3
Imprimé au Québec