

ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE :
CAS D'AÉROPORTS DE MONTRÉAL

Par
Natacha Gauthier

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juillet 2016

SOMMAIRE

Mots clés : approvisionnement responsable, plan d'action, achat durable, développement durable, responsabilité sociétale d'entreprise, Aéroports de Montréal, aéroport.

De par leurs activités, les aéroports engendrent des impacts environnementaux non négligeables. Un des moyens utilisés pour diminuer leurs impacts environnementaux et sociaux est de réévaluer les exigences dans les appels d'offres et contrats lors de l'acquisition d'un bien ou d'un service pour y intégrer des clauses liées au développement durable.

L'approvisionnement responsable est récent en milieu aéroportuaire et possède beaucoup de potentiel compte tenu de l'ampleur et de la diversité des achats qui y sont effectués. Afin de permettre une amélioration continue dans ce domaine, des lignes directrices pour l'élaboration d'un plan d'action d'approvisionnement responsable sont développées. Pour ce faire, un portrait de la situation du développement durable, et plus particulièrement de l'approvisionnement responsable, effectué en analysant le cas de différents aéroports, notamment celui d'Aéroports de Montréal, indique que la responsabilité sociétale d'entreprise est de plus en plus présente et qu'ils sont donc plus conscients de l'importance de connaître leurs diverses parties prenantes. En ayant connaissance de ses forces et faiblesses en développement durable, grâce à une évaluation BNQ 21000, un plan d'action d'approvisionnement responsable adapté à la réalité d'Aéroports de Montréal est élaboré. Pour ce faire, trois stratégies sont retenues : promouvoir les pratiques d'approvisionnement responsable, favoriser l'implantation de nouvelles pratiques et responsabiliser l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement. La première orientation vise principalement à augmenter la communication des efforts et progrès accomplis, la deuxième consiste à apporter quelques ajustements organisationnels pour optimiser les possibilités et la troisième permet d'influencer les fournisseurs à considérer l'approvisionnement responsable dans leur gestion. Néanmoins, certaines pratiques recensées et jugées applicables au sein d'Aéroports de Montréal requièrent plus de temps ou de ressources que sur une période de cinq ans. Ainsi, une stratégie à plus long terme est nécessaire pour assurer une amélioration continue dans le temps. Pour ce faire, il est recommandé de constituer un comité d'approvisionnement responsable pour favoriser une multidisciplinarité et une progression plus rapide. Des pratiques telles que le calcul de coût de propriété, les audits des fournisseurs et de la sensibilisation dans le but de favoriser une plus grande collaboration, nécessitent d'être planifiées dans la stratégie pour optimiser leur implantation avec succès. Le plan d'action intègre les ressources humaines et financières devant être mobilisées afin de préparer les différents départements à la mise en œuvre des pratiques d'approvisionnement proposées.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Lyne Michaud, directrice adjointe du Service de l'Environnement et développement durable chez Aéroports de Montréal, de m'avoir offert l'opportunité d'écrire mon essai sur un sujet aussi concret et passionnant. Merci également à Julie Boissonneau, conseillère en environnement chez Aéroports de Montréal, d'avoir répondu à toutes mes questions et de m'avoir apporté son soutien me permettant ainsi d'approfondir ma réflexion sur l'approvisionnement responsable dans le milieu aéroportuaire. Merci à toute l'équipe d'Aéroports de Montréal, particulièrement au Service de l'Environnement et développement durable, de m'avoir si bien accueillie dans le cadre de mon stage. Cette expérience de travail à été incroyablement enrichissante pour moi. J'espère que cet essai vous sera utile et que nous aurons la chance de retravailler ensemble un jour.

Un gros merci à Carole Villeneuve, ma directrice d'essai, pour son soutien, ses judicieux conseils et ses encouragements durant la réalisation de cet essai. Je n'aurais jamais pu réaliser un tel travail sans tes compétences et tout le temps que tu m'as accordé puisque l'approvisionnement responsable était un sujet nouveau pour moi. Ce fut un plaisir de travailler avec toi et je te souhaite une bonne continuité.

Je tiens à souligner l'apport indispensable des professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre d'entrevue téléphonique. Vous ne savez pas à quel point votre participation à apporter une valeur ajoutée à cet essai.

Je veux également remercier Marion, Virginie et Gabrielle pour leur soutien moral, leurs conseils et pour toutes ses heures à rédiger ensemble dans les cafés de Sherbrooke. Vous avez rendu mon expérience de la maîtrise inoubliable et j'en ressors avec de merveilleux souvenirs.

Enfin, je tiens à remercier l'amour de ma vie, Jimmy, qui m'a redonné le sourire lors de mes moments de déprime et qui a su être là pour moi. J'ai enfin terminé ma maîtrise, et ce, grâce à tes encouragements et à ta foi en moi. Je t'aime de tout mon cœur.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. DÉVELOPPEMENT DURABLE ET APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DANS LES AÉROPORTS | 3 |
| 1.1 Mise en contexte..... | 3 |
| 1.1.1 Implantation de pratiques responsables..... | 3 |
| 1.1.2 Cadre législatif, normes et référentiels..... | 4 |
| 1.2 Portrait de la situation actuelle en milieu aéroportuaire | 10 |
| 1.2.1 Exemples de démarche en place..... | 10 |
| 1.2.2 Bilan de la situation en milieu aéroportuaire..... | 13 |
| 1.3 Portrait d'ADM | 13 |
| 1.3.1 Pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable | 14 |
| 1.3.2 Diagnostic de la démarche de développement durable | 18 |
| 1.3.3 Analyse globale des pratiques..... | 22 |
| 2. ANALYSE DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE | 27 |
| 2.1 Secteur des produits..... | 28 |
| 2.1.1 Réduction à la source | 30 |
| 2.1.2 Réutilisation de produits | 32 |
| 2.1.3 Matières recyclables..... | 32 |
| 2.2 Secteur des services | 33 |
| 2.2.1 Services comprenant l'utilisation d'une voiture | 34 |
| 2.2.2 Services comprenant l'utilisation de matériel électronique | 34 |
| 2.2.3 Partenariats de services | 36 |
| 2.3 Secteur des projets..... | 37 |
| 2.3.1 Flotte de véhicules | 37 |
| 2.3.2 Projets de construction | 39 |
| 2.4 Indicateurs de suivi de la performance pour les trois secteurs | 43 |
| 2.4.1 Performance globale | 44 |
| 2.4.2 <i>Global Reporting Initiative</i> | 45 |
| 2.4.3 Autres exemples d'indicateurs pertinents | 49 |
| 3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE | 52 |
| 3.1 Lignes directrices d'élaboration | 52 |
| 3.1.1 Bilan de la situation actuelle | 52 |
| 3.1.2 Structure d'un plan d'action..... | 57 |
| 3.2 Recommandations pour ADM..... | 58 |

| | |
|--|-----|
| 4. ANALYSE DES PROCHAINES ÉTAPES CHEZ ADM..... | 65 |
| 4.1 Sensibilisation et collaboration | 66 |
| 4.2 Coût total de propriété..... | 69 |
| 4.3 Audits et suivis des fournisseurs | 72 |
| 5. RECOMMANDATIONS..... | 75 |
| CONCLUSION | 78 |
| RÉFÉRENCES | 80 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 90 |
| ANNEXE 1 – PRINCIPALES MOTIVATIONS, OUTILS ET LIMITES D’IMPLANTATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES AÉROPORTS | 91 |
| ANNEXE 2 – QUESTIONS CENTRALES ET DOMAINES D’ACTION TRAITÉS DANS ISO 26000 | 92 |
| ANNEXE 3 – LES SEPTS ÉTAPES DE LA MÉTHODE BNQ 21000..... | 93 |
| ANNEXE 4 – GRILLES D’AUTOÉVALUATION ET STRATÉGIQUES BNQ 21000 | 94 |
| ANNEXE 5 – THÉMATIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON LA MÉTHODE BNQ 21000 | 98 |
| ANNEXE 6 – CYCLE DE VIE ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX D’UN PRODUIT | 99 |
| ANNEXE 7 – RECOMMANDATION DE QUANTITÉ DE MATIÈRE PAR TYPE DE PRODUITS | 100 |
| ANNEXE 8 - CRITÈRES D’ACHAT RESPONSABLE ET CERTIFICATION DES VÊTEMENTS DE TRAVAIL..... | 102 |
| ANNEXE 9 – ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER SELON LES PHASES D’UN PROJET DE CONSTRUCTION | 103 |
| ANNEXE 10 – CATÉGORIES DE PRATIQUES RESPONSABLES DANS UN PROJET DE CONSTRUCTION .. | 104 |
| ANNEXE 11 – ÉLÉMENTS INCLUS DANS LE COÛT GLOBAL ÉTENDU ET DANS LE COÛT GLOBAL | 105 |
| ANNEXE 12 – FACTEURS À CONSIDÉRER DANS LE CYCLE DE VIE D’UNE CONSTRUCTION..... | 106 |

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| | | |
|-------------|--|----|
| Figure 1.1 | Opportunité d'intégration de considérations environnementales et durables dans une chaîne d'approvisionnement aéroportuaire standard | 16 |
| Figure 1.2 | Étapes du processus d'achats d'ADM visées par l'intégration de considérations environnementales..... | 17 |
| Figure 1.3 | Performance d'ADM pour différents enjeux du développement durable..... | 23 |
| Figure 1.4 | Position d'ADM selon le modèle conceptuel de progression d'une organisation de BNQ 21000..... | 20 |
| Figure 2.1 | Part des produits, services et projets de la valeur totale des achats chez ADM | 21 |
| Figure 2.2 | Économies potentielles de carburant pour différents types de véhicules en fonction de divers facteurs | 38 |
| Figure 4.1 | Frais visibles et cachés d'un achat | 70 |
| | | |
| Tableau 1.1 | Référentiels, normes et lois existants ainsi que leur influence sur les aéroports québécois..... | 8 |
| Tableau 1.2 | Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d'autoévaluation BNQ 21000 | 18 |
| Tableau 2.1 | Exemples de pratiques durables ainsi que leurs considérations économiques, environnementales et sociales..... | 40 |
| Tableau 2.2 | Exemples d'indicateurs de la performance par aspect du développement durable | 46 |
| Tableau 2.3 | Exemples d'indicateurs de la performance adaptés aux aéroports par enjeux..... | 48 |
| Tableau 3.1 | Bilan des pratiques d'achats durables présentes chez ADM | 52 |
| Tableau 3.2 | Types d'indicateurs définis par le MDDELCC..... | 58 |
| Tableau 3.3 | Plan d'action d'approvisionnement responsable 2017-2021 proposé pour ADM | 59 |
| Tableau 4.1 | Les quatre grandes étapes réactionelles face à un changement..... | 69 |
| Tableau 4.2 | Catégories de coûts d'un bien tout au long de son cycle de vie | 71 |

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

| | |
|-----------------|--|
| 3RV | Réduction à la source, réutilisation, recyclage et valorisation |
| ACRP | <i>Airport Cooperative Research Program</i> |
| ADM | Aéroports de Montréal |
| ADP | Aéroports de Paris |
| AES | Aspect environnemental significatif |
| BNQ | Bureau de normalisation du Québec |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CAPEX | <i>Capital expenditure</i> |
| CCSCA | Conseil canadien sectoriel de la chaîne d’approvisionnement |
| CDA | <i>Chicago Department of Aviation</i> |
| CDAF | Compagnie des dirigeants et acheteurs de France |
| CEDEF | Centre de documentation économie-finances |
| CINBIOSE | Centre d’étude des interactions biologiques entre la santé et l’environnement |
| CIRAIG | Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services |
| CISO | Centre international de solidarité ouvrière |
| CIVICUS | Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne |
| CO ₂ | Dioxyde de carbone |
| COV | Composé organique volatil |
| CRECQ | Conseil régional de l’environnement du Centre-du-Québec |
| CSPQ | Centre de services partagés du Québec |
| DJSI | <i>Dow Jones Sustainability Index</i> |
| ECCC | Environnement et Changement climatique Canada |
| ECPAR | Espace québécois de concertation sur les pratiques d’approvisionnement responsable |
| EPEAT | <i>Electronic Product Environmental Assessment Tool</i> |
| FSC | <i>Forest Stewardship Council</i> |

| | |
|---------|--|
| GES | Gaz à effet de serre |
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| GRI-G4 | Quatrième génération des lignes directrices du GRI |
| GTAA | <i>Greater Toronto Airports Authority</i> |
| IEPF | Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |
| LEED | <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> |
| M\$ | Million de dollars |
| MDDEFP | Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs |
| MDDELCC | Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques |
| MTMDET | Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports |
| OCR | Observatoire de la Consommation Responsable |
| OMS | Organisation mondiale de la santé |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| OPEX | <i>Operational expenditure</i> |
| OPS | Organisation panaméricaine de la santé |
| ORSE | Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises |
| PAR | Politique d'achat responsable |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| RBC | Banque royale du Canada |
| REDD | Réseau entreprise et développement durable |
| RSE | Responsabilité sociétale d'entreprise |
| SAM | <i>Sustainable Airport Manual</i> |
| SBSC | <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> |
| SFDD | Stratégie fédérale de développement durable |

| | |
|-------|---|
| SGE | Système de gestion environnementale |
| STM | Société de transport de Montréal |
| TBL | <i>Triple Bottom Line Reporting</i> |
| TIC | Technologies de l'information et des communications |
| TPSGC | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |

LEXIQUE

| | |
|---|--|
| Analyse de cycle de vie | La prise en compte de tous les impacts (environnementaux, sociaux et économiques) propres à un produit ou à un service et ce, tout au long de son cycle de vie, soit de l'extraction des matières premières jusqu'à sa disposition finale (Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services [CIRAIG], 2013). |
| Approvisionnement responsable (synonyme d'achat responsable et d'achat durable) | Mode d'approvisionnement qui intègre des critères environnementaux et sociaux aux processus d'achat de biens et services, comme moyen de réduire l'impact sur l'environnement, d'augmenter les bénéfices sociaux et de renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits (Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable [ECPAR], s. d.a). |
| Chaîne d'approvisionnement | Englobe trois fonctions soit la fourniture de produits à un fabricant, le processus de fabrication et la distribution de produits finis au consommateur par un réseau de distributeurs et de détaillants (Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement [CCSCA], 2016). |
| Coût total de propriété (ou coût total de possession) | Représente le coût global d'un bien tout au long de son cycle de vie, en tenant non seulement compte des aspects directs, mais également de tous les coûts indirects et les coûts récurrents (Guay, 2015). |
| Critère de développement durable (ou clause de développement durable ou conditions d'admissibilité) | Règles ou exigences particulières concernant les soumissionnaires et la présentation de leur offre de service ayant pour objectif de réduire l'impact sur l'environnement, d'augmenter les bénéfices sociaux et de renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits ou services acquis (Centre de documentation économie-finances [CEDEF], 2015). |
| Dépenses d'exploitation | Charges courantes pour exploiter un produit, une entreprise ou un système. L'acronyme associé, soit OPEX, provient du terme anglophone « <i>operational expenditure</i> » (Ecofinergy, s. d.). |
| Dépenses d'investissement | Réfère aux immobilisations, c'est-à-dire aux dépenses qui ont une valeur positive sur le long terme. L'acronyme associé, soit CAPEX, provient du terme anglophone « <i>capital expenditure</i> » (Ecofinergy, s. d.). |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Développement durable | Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Brundtland, 1987). |
| Indicateur | Mesure utilisée pour surveiller les progrès réalisés, pour une dimension donnée d'un capital, pour une période et un territoire déterminés (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], 2015b). |
| Responsabilité sociétale | Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (Organisation internationale de normalisation, s. d.). |
| Système de gestion environnementale | Outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il s'inscrit dans un processus d'amélioration continue (Actu-Environnement, s. d.). |

INTRODUCTION

Les grandes entreprises évoluent dans un système mondial complexe dû au grand nombre de parties prenantes et des changements constants pouvant survenir à tout moment. Dans ce contexte, l'implantation et le maintien d'une démarche de développement durable peuvent s'avérer difficiles (Réseau entreprise et développement durable [REDD], 2014). Une de ses difficultés touche, entre autres, à la responsabilisation de leur chaîne d'approvisionnement. Celle-ci comprend l'achat de matières premières, le processus de fabrication et la distribution du produit au consommateur en passant par un réseau de distributeurs et de détaillants (Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement [CCSCA], 2016). En 2015, 87,7 % de la clientèle québécoise est en accord avec le fait qu'il faut revoir les modes de vie et de consommation. D'ailleurs, 47,5 % des consommateurs cherchent de l'information sur les produits et services écoresponsables (Observatoire de la Consommation Responsable [OCR], 2015). Cette consommation, qui tend de plus en plus vers des achats responsables, pousse donc les entreprises à adopter des mesures pour s'ajuster à cette demande et ainsi intégrer l'approvisionnement responsable dans leur stratégie d'affaires. En 2012, 82 % des organisations au Québec jugent l'approvisionnement responsable important ou critique et 66 % intègrent des critères environnementaux ou sociaux à leurs pratiques d'achat (Saulnier, Olland et Menuet, 2012).

La démarche que constitue l'approvisionnement responsable considère des critères économiques, environnementaux et sociaux lors de l'achat d'un bien ou d'un service pour satisfaire un besoin. Cette pratique vise à maximiser les retombées positives sur l'économie locale et la société tout en assurant la protection de l'environnement. Deux approches sont possibles, soit par produit ou par fournisseur (Université Laval, 2011). La première vise à sélectionner des biens et services offrant le meilleur équilibre possible en matière de développement durable. La deuxième consiste à encourager les fournisseurs à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). L'approche par produit est généralement la mieux intégrée, car plusieurs outils sont disponibles telle que les certifications environnementales et sociales ainsi que les analyses de cycle de vie. L'approche par fournisseur s'implante à plus long terme, car elle nécessite de générer une influence sur les divers fournisseurs de biens et services. Des changements organisationnels sont généralement requis chez ces derniers ce qui nécessite du temps et des ressources qui peuvent être considérables dépendamment du type d'organisation. (Cadieux et Dion, 2012)

Compte tenu de l'ampleur des dépenses liées à l'approvisionnement en milieu aéroportuaire, les aéroports ont débuté l'inclusion du développement durable dans leur processus d'achat. Aéroports de

Montréal (ADM), une société responsable de la gestion, de l'exploitation et du développement des aéroports internationaux Montréal-Trudeau et Montréal-Mirabel, ne fait pas exception à cette tendance. En ce sens, l'objectif principal de l'essai est d'établir des lignes directrices pour l'élaboration d'un plan d'action en approvisionnement responsable et des indicateurs en matière d'approvisionnement responsable dans le domaine aéroportuaire au Québec en analysant le cas d'ADM. Les objectifs spécifiques découlant de ce dernier sont d'inventorier les pratiques d'approvisionnement responsable présentes dans les aéroports nationaux, nord-américains et internationaux ainsi que les indicateurs de suivi, d'analyser les pratiques et les indicateurs selon leur efficacité et leur applicabilité au sein d'ADM, d'élaborer un plan d'action quinquennal d'approvisionnement responsable adapté au contexte organisationnel d'ADM et, enfin, de développer des indicateurs de suivi de la performance liés aux objectifs du plan d'action ainsi qu'une stratégie de suivi à court, moyen et long terme en fonction des pratiques identifiées chez ADM.

Pour accroître l'applicabilité de cet essai dans un contexte réel, celui-ci est rédigé en analysant le cas d'ADM. Ainsi, les sources d'information interne utilisées proviennent notamment du Service de l'Environnement et développement durable. Des entrevues effectuées auprès de professionnels contribuent également à l'établissement de lignes directrices réalistes. Cet essai s'appuie également sur des sources diversifiées en termes de langues et de types d'auteurs. Plusieurs critères permettent d'assurer une sélection de sources tels que la crédibilité de l'auteur, la révision par les pairs et la date de parution.

Afin de bien cerner la situation de l'approvisionnement responsable en milieu aéroportuaire, l'identification des motivations, des limites et des outils disponibles pour l'implantation de pratiques de développement durable dans ce secteur d'activité est faite au premier chapitre. Ce dernier comporte également le portrait de la situation au sein de différents aéroports internationaux et nord-américains, notamment ADM. Le deuxième chapitre présente une analyse des pratiques d'approvisionnement responsable existant dans les différents secteurs des produits, services et projets en fonction de leur applicabilité chez ADM. Le troisième chapitre expose des lignes directrices et un plan d'action quinquennal d'approvisionnement responsable élaboré pour ADM. Le quatrième chapitre présente une stratégie à long terme suggérée pour cette société afin de favoriser une amélioration continue dans ce domaine. Enfin, le cinquième et dernier chapitre propose des recommandations globales et stratégiques pour ADM.

1. DÉVELOPPEMENT DURABLE ET APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DANS LES AÉROPORTS

Afin de pouvoir comprendre la situation dans le milieu aéroportuaire en matière de développement durable et plus particulièrement en approvisionnement responsable, il importe de connaître les motivations qui poussent les aéroports à changer leurs pratiques dans ce domaine. Ces motivations peuvent découler d'une réelle envie de proactivité, une simple conformité en matière de législation ou bien être un moyen de faire face à certains enjeux (*Airport Cooperative Research Program [ACRP], 2008*). Évidemment, des limites existent lors de l'application de ces changements dépendamment du contexte dans lequel évolue l'organisation. Toutefois, pour les entreprises qui désirent réellement entreprendre une démarche de développement durable, divers référentiels, normes et outils existent autant à l'international qu'au Québec pour les soutenir.

Dans ce chapitre, les motivations, limites et outils disponibles pour les aéroports nord-américains sont présentés. Les démarches de certains aéroports sont également analysées, notamment celui d'ADM afin d'établir le portrait actuel du développement durable en milieu aéroportuaire.

1.1 Mise en contexte

L'achalandage et les différentes activités des aéroports génèrent de nombreux impacts environnementaux. Les émissions de gaz à effet de serre, l'efficacité énergétique et la gestion des matières résiduelles sont de très bons exemples des enjeux majeurs auxquels ceux-ci font face. L'évolution continue de ces préoccupations et la conformité législative contribuent à la considération du développement durable, particulièrement de la sphère environnementale, dans le développement et la gestion des aéroports (Ouédraogo, 2013). Parmi les pratiques courantes dans ce domaine, l'approvisionnement responsable occupe désormais une place de plus en plus majeure. Compte tenu de l'importance de l'approvisionnement en biens et services dans le milieu aéroportuaire, l'implantation de pratiques durables dans ce processus est un bon moyen d'améliorer significativement l'impact de l'aéroport sur les sphères environnementales, sociales et économiques. De plus, l'implantation de pratiques d'achats responsables et la responsabilisation de la chaîne d'approvisionnement permettent d'influer sur les pratiques des fournisseurs et sous-traitants ce qui augmente considérablement les impacts positifs possibles au niveau local, régional et même mondial. (Centre international de solidarité ouvrière [CISO], 2011)

1.1.1 Implantation de pratiques responsables

Selon une étude menée par l'ACRP, les principales motivations actuelles qui poussent les aéroports nord-américains à mettre en œuvre des pratiques de développement durable sont, tout d'abord, la

règlementation autant fédérale que provinciale, les politiques aéroportuaires, la responsabilité des entreprises et puis les relations avec les parties prenantes. Les motivations à plus long terme identifiées sont les parties prenantes, les changements climatiques, les politiques aéroportuaires, la responsabilité sociétale et la réglementation. Il est possible de noter un changement dans les motivations des aéroports, notamment par leur considération de la sphère sociale qui est de plus en plus présente. Une évolution de culture est donc à prévoir, passant de la simple conformité et de contrôle à une culture d'amélioration continue (Cadieux et Dion, 2012). En ce qui concerne les pratiques d'approvisionnement responsable, il semblerait que les objectifs soient la réduction des coûts d'exploitation plutôt que la conformité environnementale. En effet, les aéroports sont de plus en plus conscients des gains générés par les clauses de durabilité dans les contrats tels que la réduction de coûts, le développement socioéconomique et une image corporative positive. Néanmoins, les deux principales limites à inclure des pratiques de développement durable sont, dans la grande majorité des cas, la volonté d'investissement, particulièrement dans les plus petits aéroports, ainsi que le manque de connaissance et de formation dans le domaine (annexe 1). De plus, il semblerait que les pratiques touchant la sphère sociale soient, pour le moment, les moins bien développées autant dans les petits aéroports que les grands. (ACRP, 2008)

1.1.2 Cadre législatif, normes et référentiels

Tel que mentionné précédemment, le cadre législatif joue un rôle important dans l'implantation de pratiques responsables dans le milieu aéroportuaire. Toutefois, des normes et référentiels, tels que des lignes directrices et politiques, sont également présents à l'échelle internationale, nationale et provinciale pour favoriser l'intégration des principes de développement durable dans diverses organisations et peuvent notamment être utilisés par les aéroports nord-américains (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2011a).

À l'international, plusieurs normes et initiatives sont en place pour favoriser l'implantation de pratiques responsables dans les organisations. Tout d'abord, le *Global Compact*, aussi connu sous le nom de Pacte mondial, est l'une des plus larges initiatives mondiales de développement durable. Elle permet aux organisations à travers le monde de s'engager en matière de responsabilité sociétale. Le Pacte mondial est composé de dix principes classés dans quatre domaines, soit les droits de l'homme, les normes internationales du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les entreprises s'engagent donc à respecter ces dix principes et à publier annuellement des rapports sur leurs bonnes pratiques (Organisation des Nations Unies [ONU], s. d.). En 2003, Aéroports de Paris (ADP) s'est engagée en faveur

du Pacte mondial et de ses principes dans le cadre de sa démarche de RSE qui sera présenté en détail dans le prochain sous-chapitre (ADP, 2015a). Ensuite, le *Global Reporting Initiative* (GRI) est une organisation internationale indépendante dont la mission est d'aider les gouvernements, entreprises et autres organisations à comprendre et communiquer les impacts de leurs activités sur les enjeux du développement durable (GRI, s. d.a). Pour ce faire, le GRI a élaboré et publié des lignes directrices ainsi qu'un guide de mise en œuvre en matière de rapports de développement durable. Ces outils s'adressent à tous types d'organisations et permettent de rendre compte de la manière dont l'organisation intègre le développement durable dans ses actions et engagements. Sa performance peut être évaluée vis-à-vis la législation, les normes, les initiatives volontaires ou en la comparant à d'autres organisations (GRI, 2015). Pour certains secteurs d'activité, le GRI élabore une version du guide de mise en œuvre spécifique à leurs enjeux. Une version adaptée spécifiquement aux exploitants d'aéroports a été développée en 2002 et la dernière version à jour des lignes de troisième génération est disponible depuis 2011. Cette version comprend les lignes directrices originelles qui énoncent les principes et les indicateurs économiques, sociaux et environnementaux établis par le GRI. Toutefois, la démarche de mise en œuvre est adaptée au secteur aéroportuaire et des indicateurs développés spécialement pour les aéroports sont présentés (GRI, 2011a). Ces derniers seront présentés en détail dans le deuxième chapitre. De plus, des questions sectorielles clés sont comprises et touchent notamment la mesure et le suivi du bruit des avions, l'exposition aux polluants, la préparation aux urgences et l'impact sur les communautés locales par l'emploi et le développement des affaires. En 2007, les aéroports suivants ont publié un rapport conforme aux lignes directrices du GRI : ADP, l'aéroport international Eleftherios-Venizelos d'Athènes, Aéroport de Frankfurt-Hahn, l'aéroport international Pearson de Toronto et Aéroport d'Amsterdam-Schiphol (GRI, 2011b). Par la suite, il y a également l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui élabore et publie plusieurs normes internationales. Dans le domaine du développement durable, les normes « ISO 14000 - Management environnemental » et « ISO 26000 - Responsabilité sociétale » sont fréquemment utilisées. La première norme mentionnée se concentre sur la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale (SGE). Un SGE certifié ISO 14001 : 2015 confère, autant à l'interne qu'à l'externe, l'assurance que les impacts environnementaux sont pris en compte et que des mesures d'amélioration sont prises (ISO, 2015). Plusieurs aéroports ont mis en place ce système tels qu'ADM, Aéroport international de Denver et Aéroport international de Vancouver (ACRP, 2008). Pour sa part, ISO 26000 présente des lignes directrices aux organisations basées sur sept principes et identifie sept questions centrales comprenant des domaines d'action (annexe 2) pour exécuter leurs activités en tenant compte de la responsabilité sociale (ISO, s. d.). Aucune certification n'existe puisque cette norme

ne comprend aucune exigence, mais bien des lignes directrices volontaires pour aider les organisations dans leur démarche. Cette norme est moins utilisée dans le milieu aéroportuaire qu'ISO 14000, mais quelques aéroports, tels qu'ADP, suivent ces lignes directrices (ADP, 2015a). Afin de diffuser les connaissances sur la responsabilité sociétale d'entreprises, plusieurs livres ont été publiés par l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) tels que « Responsabilité sociétale - Inventaire d'outils » et « Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 » (Turcotte, Langelier, Hanquez, Allard, Desrochers et Tirilly, 2011). Par ailleurs, ISO travaille actuellement sur une nouvelle norme, ISO 20400, qui portera sur les achats responsables et dont la publication est prévue pour 2017 (Rallu, 2015, 7 décembre). Tout comme ISO 2600, cette norme sera uniquement composée de recommandations pour aider les organisations à entreprendre une démarche volontaire de responsabilisation de leur chaîne d'approvisionnement.

Au Canada, la *Loi fédérale sur le développement durable* impose la mise à jour de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) tous les trois ans. La dernière couvre la période de 2013 à 2016. Bien que cette Stratégie ne s'applique pas aux entreprises, quelques actions tentent de les encourager à entreprendre une démarche de développement durable. En effet, le premier objectif de celle-ci vise à « atténuer les effets des changements climatiques, réduire les niveaux d'émission de gaz à effet de serre et s'adapter aux impacts inévitables » (Environnement et Changement climatique Canada [ECCC], 2013). Pour ce faire, une des actions est de faire la promotion des pratiques de fabrication durable auprès des entreprises canadiennes. De ce fait, celles utilisant des technologies propres ou faisant preuve d'innovation dans leurs pratiques amorceront une compétitivité sur le marché. Des mesures économiques sont également prises pour aider les entreprises à entreprendre ce type de démarche. (ECCC, 2013)

Par ailleurs, le gouvernement fédéral s'est également doté d'une politique d'achats écologiques depuis 2006 qui s'applique aux ministères canadiens. Reconnaissant son importance en tant qu'acheteur de biens et services, le gouvernement fédéral tente ainsi de favoriser l'offre et l'utilisation de biens et services qui tiennent compte de considérations environnementales (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada [TPSGC], 2015). Cette politique tient compte principalement de la sphère environnementale et quelque peu économique tandis que la sphère sociale n'est pas incluse. Celle-ci touche donc uniquement l'aspect environnemental du développement durable, ce qui justifie l'utilisation du terme « achats écologiques » et non d'achats responsables. Cette politique n'affecte pas le milieu aéroportuaire en soit, mais peut servir de référentiel à celui-ci.

Au Québec, la *Loi sur le développement durable* s'applique à tous les ministères et organismes publics. Celle-ci présente seize principes, inspirés de la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*, qui doivent être pris en compte dans le cadre de leurs activités. De cette loi découle la *Stratégie gouvernementale de développement durable* qui a été mise à jour en 2015. Tout comme la loi, la Stratégie 2015-2020 sert de cadre de référence à l'administration des ministères et organismes publics pour atteindre les objectifs qui y sont identifiés. Cependant, la planification tend à faire converger les initiatives publiques et privées de diverses entreprises et organismes. Les orientations et objectifs de la Stratégie peuvent donc également être utilisés dans le secteur privé. Pour ce dernier, la démarche demeure totalement volontaire et non contraignante. De plus, pour encourager cette convergence entre les secteurs public et privé, tous les ministères et organismes doivent réaliser au moins une des cinq activités incontournables mentionnées dans la Stratégie pour s'assurer que ceux-ci contribuent à l'atteinte de certains objectifs. L'une de ces activités est la « Contribution à l'accompagnement en développement durable des entreprises ». Celle-ci leur demande d'effectuer au moins une action pour augmenter la proportion d'entreprises québécoises qui ont entrepris une démarche de développement durable de 30 % d'ici 2020. La deuxième orientation soit « Développer une économie prospère d'une façon durable – verte et responsable » et l'objectif 2.3 soit « Favoriser l'investissement et le soutien financier pour appuyer la transition vers une économie verte et responsable » sert d'incitatif à la prise en compte du développement durable pour les entreprises. En effet, cette orientation incite les organismes publics à favoriser celles qui proposent, entre autres, l'utilisation de technologies propres, des biens et services novateurs et de nouveaux modèles d'affaires. Ainsi, une compétitivité devrait s'installer et la manière dont les entreprises exercent leurs activités devient un facteur de différenciation sur le marché. Les entreprises s'inscrivant dans cette voie seront avantagées tandis que les autres devront s'ajuster à la demande afin de demeurer dans la compétition. Pour aider ces dernières, l'objectif 2.2 soit « Appuyer le développement des filières vertes et des biens et services écoresponsables produits au Québec » invite les ministères et organismes à promouvoir l'approvisionnement écoresponsable dans les entreprises. (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC], 2015a)

En résumé, aucune loi ni règlement n'oblige les entreprises privées, incluant les aéroports, à mettre en œuvre des pratiques de développement durable au Québec. Le tableau 1.1 résume les différents référentiels, normes et lois existants ainsi que leur influence sur le contexte des aéroports québécois.

Tableau 1.1 Référentiels, normes et lois existants ainsi que leur influence sur les aéroports québécois

| Cadre législatif, norme ou référentiel | Initiateur | Description | Influence sur les aéroports québécois |
|---|------------|--|---|
| International | | | |
| Pacte mondial | ONU | Dix principes classés dans quatre domaines, soit les droits de l’homme, les normes internationales du travail, l’environnement et la lutte contre la corruption. | Permet de s’engager en matière de responsabilité sociétale (ex. : ADP). |
| Lignes directrices en reporting de développement durable (GRI-G4) | GRI | Lignes directrices pour l’élaboration d’un rapport de développement durable. | Permet de rendre compte de l’intégration du développement durable dans leurs actions et engagements et de se comparer à leur secteur d’activité (ex. : ADP, l’aéroport international Eleftherios-Venizelos d’Athènes, Aéroport de Frankfurt-Hahn, l’aéroport international Pearson de Toronto et Aéroport d’Amsterdam-Schiphol) |
| Norme ISO 14000 - Management environnemental | ISO | Certification assurant que les impacts environnementaux sont pris en compte et que des mesures d’amélioration sont prises. | Permet de suivre et réduire les impacts environnementaux de leurs activités (ex. : ADM, Aéroport international de Denver et Aéroport international de Vancouver) |
| Norme ISO 26000 - Responsabilité sociétale | | Lignes directrices aux organisations pour exécuter leurs activités en tenant compte de la responsabilité sociale. | Permet de prendre en compte leur responsabilité sociétale (ex. : ADP). |
| Norme ISO 20400 – Achats responsables (Parution en 2017) | | Lignes directrices pour aider les organisations à entreprendre une démarche volontaire de responsabilisation de leur chaîne d’approvisionnement. | Permet d’entreprendre une démarche volontaire de responsabilisation de leur chaîne d’approvisionnement. |

Tableau 1.1 Référentiels, normes et lois existants ainsi que leur influence sur les aéroports québécois
(suite)

| Cadre législatif, norme ou référentiel | Initiateur | Description | Influence sur les aéroports québécois |
|---|------------------------|---|--|
| Canada | | | |
| <i>Loi fédérale sur le développement durable</i> | Gouvernement canadien | Mise à jour de la Stratégie fédérale de développement durable tous les trois ans. | Assure la mise à jour de la Stratégie fédérale de développement durable qui peut avoir une influence sur le secteur privé. |
| Stratégie fédérale de développement durable | | Vision pangouvernementale des priorités environnementales au niveau fédéral ainsi que des objectifs, cibles et stratégies de mise en œuvre pour 30 ministères et organismes publics. | Encourage le secteur privé à entreprendre une démarche de développement durable, notamment par des mesures économiques. |
| Politique d'achats écologiques | | Offre et l'utilisation de biens et services qui tiennent compte de considérations environnementales. | Peut servir de référentiel lors de l'élaboration d'une politique d'approvisionnement responsable pour les aéroports. |
| Québec | | | |
| <i>Loi sur le développement durable</i> | Gouvernement québécois | S'applique à tous les ministères et organismes publics. Celle-ci présente seize principes, inspirés de la Déclaration de Rio, qui doivent être pris en compte dans le cadre de leurs activités. | Assure la mise à jour de la Stratégie gouvernementale de développement durable qui peut avoir une influence sur le secteur privé. |
| <i>Stratégie gouvernementale de développement durable</i> | | Cadre de référence à l'administration des ministères et organismes publics pour atteindre les objectifs qui y sont identifiés. | Tend à faire converger les initiatives publiques et privées de diverses entreprises et organismes. La démarche demeure totalement volontaire et non contraignante. |

Malgré cela, des référentiels et des outils de développement stratégiques sont à leur disposition pour les aider à mettre en place des changements. Un des plus utilisés est la norme BNQ 21000 qui constitue un cadre de gestion stratégique pour les organisations québécoises en matière de responsabilité sociétale

et de développement durable. Elle résume les fondements du développement durable et démontre l'importance de la prise en charge par la gouvernance. De cette norme découle la méthode BNQ 21000 divisée en sept étapes qui doivent être effectuées dans l'ordre proposé (annexe 3). Elle fournit des éléments utiles pour planifier, mettre en œuvre et rendre des comptes d'une démarche de développement durable. (Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec [CRECQ], 2013)

1.2 Portrait de la situation actuelle en milieu aéroportuaire

Selon la méthode BNQ 21000, il est très important de répertorier ce qui se fait dans son secteur d'activité. Le fait de connaître les pratiques de ses concurrents et ce qui les distingue dans leur domaine peut inspirer une organisation et ainsi l'aider à améliorer ses pratiques. (BNQ, 2011a)

1.2.1 Exemples de démarche en place

À l'échelle internationale, ADP aspire à devenir un chef de file en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. Pour ce faire, elle s'est dotée d'une politique RSE et une politique d'achats responsables. Elle est également membre du Pacte mondial depuis 2003 et publie un rapport de responsabilité sociétale annuellement en suivant les lignes directrices du GRI-G4. Pour ses achats, six axes sont déployés tout au long de la procédure :

- l'éthique et la transparence sont présentes grâce à un code de déontologie et une charte RSE pour les fournisseurs;
- des critères RSE sont intégrés systématiquement lors de l'analyse des offres et des audits sont menés sur les marchés de services;
- des achats dits solidaires sont faits dans les entreprises d'insertion sociale et dans le secteur du travail protégé et adapté;
- une cellule « innovation » permet d'encourager des fournisseurs faisant preuve d'innovation dans leur domaine;
- des partenariats long terme avec des petites et moyennes entreprises (PME) locales sont mis en place. (ADP, 2015a)

Leur politique d'achats responsables s'applique à quatre grands domaines soit les services, les produits, les travaux de construction et les équipements aéroportuaires (ADP, 2015b). Un élément intéressant nommé dans celle-ci est l'organisation de la Direction des Achats, c'est-à-dire que cette dernière a formé un réseau de responsables pour les achats locaux entre les différentes unités opérationnelles. Par ailleurs, cette direction a obtenu en 2014 le label « Relations Fournisseur Responsables » témoignant de

l'efficacité de sa stratégie et du déploiement du développement durable dans ses achats et dans les relations avec ses divers fournisseurs. Cette distinction est remise par la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) et la médiation Inter-entreprises pour une durée de trois ans, laquelle repose sur les dix engagements de la Charte Relations Fournisseur établie par le ministère du redressement productif. Des audits annuels permettent de vérifier que les pratiques responsables sont mises en œuvre et maintenues par l'entreprise. (ADP, 2015c)

En novembre 2015, Aéroports de Paris a été reconnue comme étant une référence aéroportuaire européenne et mondiale par l'agence *Sustainalytics* en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (ADP, 2015d). Elle utilise dorénavant l'indice *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*. Celui-ci est un indice global de cotation basé sur la méthodologie de *RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment* et qui permet de classer les entreprises en fonction de leurs pratiques en responsabilité sociétale grâce à une note (RobecoSAM, 2015). Celle-ci permet donc de comparer les différentes organisations entre elles. Les critères de classement reposent sur trois axes, soit économique, environnemental et social. Un audit est effectué annuellement dans chaque organisation afin de déterminer si des progrès constants sont faits et ainsi pouvoir conserver leur certification. Le DJSI est donc un bon moyen d'attirer des investisseurs qui accorde de l'importance au développement durable. (Novethic, 2013)

À l'échelle nord-américaine, le *Chicago Department of Aviation (CDA)* est en charge de la gestion des aéroports internationaux O'Hare et Midway. Il a pour vision de maintenir leur position de leader en matière de développement durable pour le 21^e siècle (CDA, 2012). Pour ce faire, le CDA s'est doté d'un plan d'action qui présente leurs objectifs dans différents domaines tels que l'efficacité énergétique, la consommation d'eau potable, la gestion des matières résiduelles, le transport durable et la qualité du service. (CDA, 2015)

Le CDA a également élaboré le *Sustainable Airport Manual (SAM)* qui est un guide complet et détaillé abordant les bonnes pratiques pour la construction et design, les opérations et la maintenance ainsi que les concessionnaires en matière d'efficacité énergétique, d'économie d'eau, matériel et ressources ainsi que la qualité d'air intérieur. Découlant de cette initiative, un programme de certification connu sous le nom de *SAM Rating System* a été mis en place afin de reconnaître les efforts des projets aéroportuaires en matière de développement durable. (CDA, 2013a)

La particularité du CDA comparativement aux autres aéroports est le fait que l'aéroport international O'Hare de Chicago a été le premier et le seul aéroport en 2013 à instaurer une politique de durabilité

pour ses concessionnaires. Celle-ci établit des directives et des normes pour augmenter le nombre de produits écoresponsables, d'aliments sains et de minimiser la production de déchets en plus d'augmenter le taux de recyclage. Toutes les concessions doivent respecter les exigences présentes dans cette politique telle que le bannissement du polystyrène et des sacs en plastique fabriqué à base de produits pétroliers, l'utilisation de produits nettoyeurs écologiques et l'augmentation des achats d'aliments durables d'au moins 20 % d'ici 2016. (CDA, 2013b)

Les pratiques d'approvisionnement responsable liées directement avec les activités du CDA sont présentes dans plusieurs types de contrats tels que l'entretien ménager. L'achat d'équipements et produits nettoyeurs conformes aux exigences établies par le CDA et le recyclage des couvres sièges de toilette faits de polyéthylène sont des exemples de clauses intégrées dans le contrat du prestataire de service de l'entretien ménager. Plusieurs pratiques sont également en place pour les activités directes du CDA. Par ailleurs, ces aéroports font preuve de proactivité en adoptant des mesures vis-à-vis leurs concessions pour que celles-ci fassent de même. Selon la définition citée précédemment de l'approvisionnement responsable, cette influence sur les concessionnaires n'est pas à proprement dit de l'approvisionnement responsable puisque ceux-ci n'offrent pas de produit ni de service au CDA, mais bien aux clients des aéroports. Toutefois, les exigences du CDA forcent les concessionnaires à modifier leurs pratiques. Par conséquent, ce type de démarche sera considéré comme de l'approvisionnement responsable dans le cadre de cet essai. (ACRP, 2013)

À l'échelle canadienne, l'aéroport Pearson est le plus achalandé en termes de nombre de passagers. Considérant sa superficie de territoire et l'intensité des activités qui s'y déroulent, le *Greater Toronto Airports Authority* (GTAA) chargé de la gestion et de l'exploitation de cet aéroport a mis en place une politique environnementale qui réfère au développement durable (GTAA, 2012a). Un système de gestion environnementale certifié ISO 14001 est également présent. Le GTAA publie également des rapports de responsabilité d'entreprise qui suivent les lignes directrices établies par le GRI-G4 (GTAA, 2012b). La publication de ces rapports nécessite d'interroger ses parties prenantes sur leurs besoins et attentes et permet ensuite de les tenir informés des avancements en matière de développement durable. Le rapport est donc divisé en trois parties, soit la responsabilité environnementale, sociale et économique. En matière d'approvisionnement responsable, le GTAA a élaboré un code de conduite pour ses fournisseurs. Néanmoins, celui-ci présente uniquement des normes de conduites éthiques et ne fait donc pas référence aux attentes vis-à-vis la protection de l'environnement, la santé et sécurité au travail ou l'équité. Par ailleurs, diverses pratiques sont énumérées dans le dernier rapport de responsabilité

d'entreprise telles que l'achat de papier certifié *Forest Stewardship Council* (FSC) et l'achat de véhicules électriques pour sa flotte de véhicule de service au sol. La Direction de l'approvisionnement a comme directive de favoriser l'achat de biens et services aux entreprises locales si le coût, la qualité et le service sont comparables. (GTAA, 2012b)

1.2.2 Bilan de la situation en milieu aéroportuaire

Une grande proportion des aéroports possède un système de gestion environnementale (SGE) certifié ISO 14001 ou non pour les aider à surveiller et rapporter leurs interventions sur les aspects environnementaux significatifs (ACRP, 2008). La responsabilité sociétale d'entreprise est également de plus en plus présente. Ce concept prévoit que les entreprises sont responsables des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs (Bruel, Menuet et Thaler, 2009). Il est donc logique que le milieu aéroportuaire s'ouvre de plus en plus à ce concept compte tenu de l'ampleur de son réseau de fournisseurs. Mentionnons également que, selon plusieurs études, il est plus rentable pour une entreprise de tenir compte de la RSE que de la négliger. Il semblerait d'ailleurs que les entreprises les plus rentables soient celles qui témoignent du plus haut degré d'engagement à l'égard du développement durable (CRECQ, 2013). Les aéroports sont donc plus conscients de l'importance de connaître leurs diverses parties prenantes, notamment en ce qui concerne leurs besoins et attentes. La collecte de ces informations est une étape très utile lors de l'implantation d'une démarche de développement durable et particulièrement dans un processus d'approvisionnement responsable. Cela provient du fait que la Direction de l'approvisionnement occupe une position pivot entre les parties prenantes externes (les fournisseurs) et internes (utilisateurs). En cernant mieux les besoins et attentes de chacun, la mise en place de nouvelles pratiques sera plus aisée. De plus, leur participation dans le processus sera accrue s'ils se sentent pris en compte (Cadieux et Dion, 2012). Plusieurs aéroports internationaux et nord-américains consultés publient annuellement un rapport de développement durable en suivant les lignes directrices du GRI-G4. Toutefois, la publication des pratiques en approvisionnement responsable et l'adoption de mesures telles que des politiques d'achats responsables ou des codes de conduite des fournisseurs sont moins présentes chez les aéroports canadiens.

1.3 Portrait d'ADM

ADM est en charge de la gestion, de l'exploitation et du développement de l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal et de l'Aéroport international de Montréal-Mirabel. Ce sous-chapitre expose les diverses mesures mises en place lors de l'implantation d'une démarche de développement

durable et d'approvisionnement responsable dans cette Société ainsi qu'un diagnostic de la situation actuelle.

1.3.1 Pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable

ADM possède un engagement en matière de développement durable. À la suite de son adoption, un comité de développement durable, formé de gestionnaires de divers services, dont celui de l'approvisionnement, a été mis en place et un plan d'action 2013-2017 a été élaboré. Un des engagements d'ADM est de « Favoriser l'approvisionnement et la consommation écoresponsable », et ce, autant pour les biens que les services (ADM, 2015a). En ce sens, le plan d'action vise l'identification des offres et achats auprès du secteur de l'économie sociale. Les fournisseurs dont le contrat contient un aspect environnemental significatif (AES) sont encadrés par diverses mesures, dont une pénalité en cas de dépassement des normes environnementales (ADM, documentation interne, 19 décembre 2014). Cette Société s'est également dotée d'une politique environnementale qui présente ses axes d'amélioration et engagements. Un de ces derniers considère l'impact environnemental qui découle de l'approvisionnement : « prévenir la pollution et minimiser les impacts environnementaux découlant tant de l'exploitation et du développement de ses aéroports que de ses approvisionnements » (ADM, 2012). Pour ce faire, ADM s'est dotée d'un SGE certifié ISO 14001 depuis 2000 qui permet d'identifier les non-conformités de l'entreprise et d'assurer un suivi de celles-ci dans une perspective d'amélioration continue. Par ailleurs, l'aérogare Montréal-Trudeau détient la certification BOMA BESt de niveau 2 (ADM, 2015b), une norme pour la certification de la durabilité des immeubles commerciaux au Canada. Pour obtenir celle-ci, l'entreprise doit entre autres disposer d'une politique écrite concernant les approvisionnements respectueux de l'environnement, avoir une liste de produits privilégiés utilisés pour l'entretien du bâtiment. La politique d'approvisionnement doit inclure l'exigence d'achat d'équipements à faible consommation énergétique pour le bâtiment (BOMA BESt, 2013).

Afin d'implanter et de renforcer l'approvisionnement responsable au sein du Service d'Approvisionnement, plusieurs pratiques et outils ont été élaborés par ADM. Tout d'abord, la procédure « Clauses environnementales dans les contrats et appels d'offres » a été élaborée dans le but d'appliquer les principes du développement durable dans les activités d'approvisionnement d'ADM. Ainsi, tous les contrats contiennent la politique environnementale et une clause environnementale standard. Cette dernière mentionne, entre autres, que :

« [...] le Prestataire doit démontrer à ADM qu'il applique les principes de gestion environnementale suivants :

- a) engagement envers la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles (politique, programme ou certificat);
- b) utilisation de produits écologiques ou de produits qui sont les moins nocifs pour l'environnement;
- c) application des principes des 3RV (Réduire, Réutiliser, Recycler, Valoriser), et ;
- d) gestion responsable des produits chimiques et des déchets dangereux (stockage, traitement, élimination). » (ADM, documentation interne, 23 décembre 2014)

Ce faisant, ADM s'assure que l'environnement est pris en compte par ses fournisseurs et que ceux-ci ne vont pas à l'encontre de leurs engagements. Toutefois, lorsque des AES sont identifiés dans un contrat, des exigences spécifiques sont intégrées compte tenu des impacts environnementaux d'envergure pouvant découler de ceux-ci. Cette action est posée par le Service de l'Environnement et développement durable. (ADM, documentation interne, 23 décembre 2014)

Selon l'ACRP, les cinq étapes d'une chaîne d'approvisionnement standard d'un aéroport offrent une opportunité d'inclure des considérations ou des clauses environnementales et durables, sauf celle de la proposition, l'évaluation et la sélection des fournisseurs comme l'illustre la figure 1.1. Il est fréquent dans le milieu aéroportuaire de retrouver des clauses générales et standard dans tous les contrats. Par la suite, des clauses spécifiques à certains contrats d'importance sont élaborées et incluses. Celles-ci peuvent être sous deux formes : exigence dans la fabrication du produit, par exemple, l'achat d'équipements et de matériels rencontrant des exigences environnementales minimales ou bien exigence d'un taux de performance, par exemple, atteindre un taux de récupération de 50 % des matières résiduelles produites par leurs activités. (ACRP, 2013)

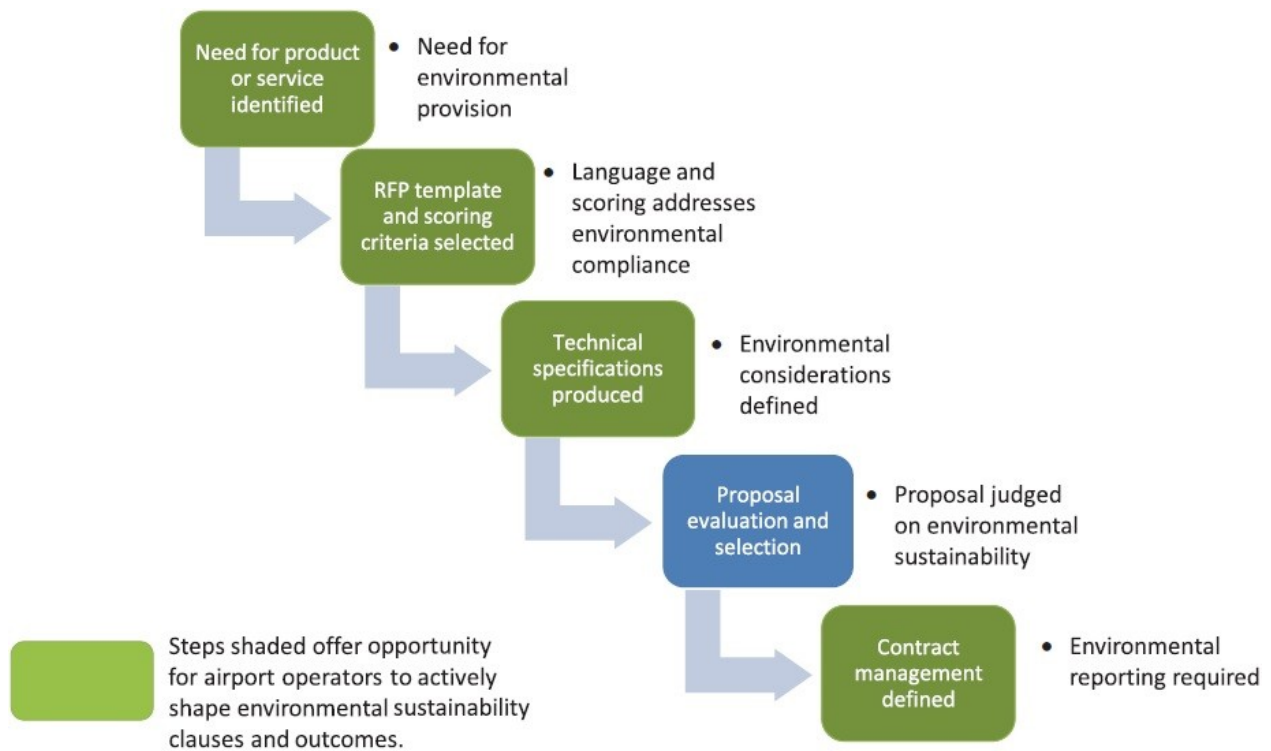


Figure 1.1 Opportunités d’intégration de considérations environnementales et durables dans une chaîne d’approvisionnement aéroportuaire standard (tiré de : ACRP, 2013, p. 15)

Le processus d’achats d’ADM est composé de six étapes tel que l’illustre la figure 1.2. Celui-ci est légèrement différent du modèle proposé par l’ACRP, mais comporte tout de même les étapes essentielles à toute chaîne d’approvisionnement, telles que l’identification du besoin, sélection des critères et leur pondération, évaluation des fournisseurs et vérification du respect des clauses du contrat.

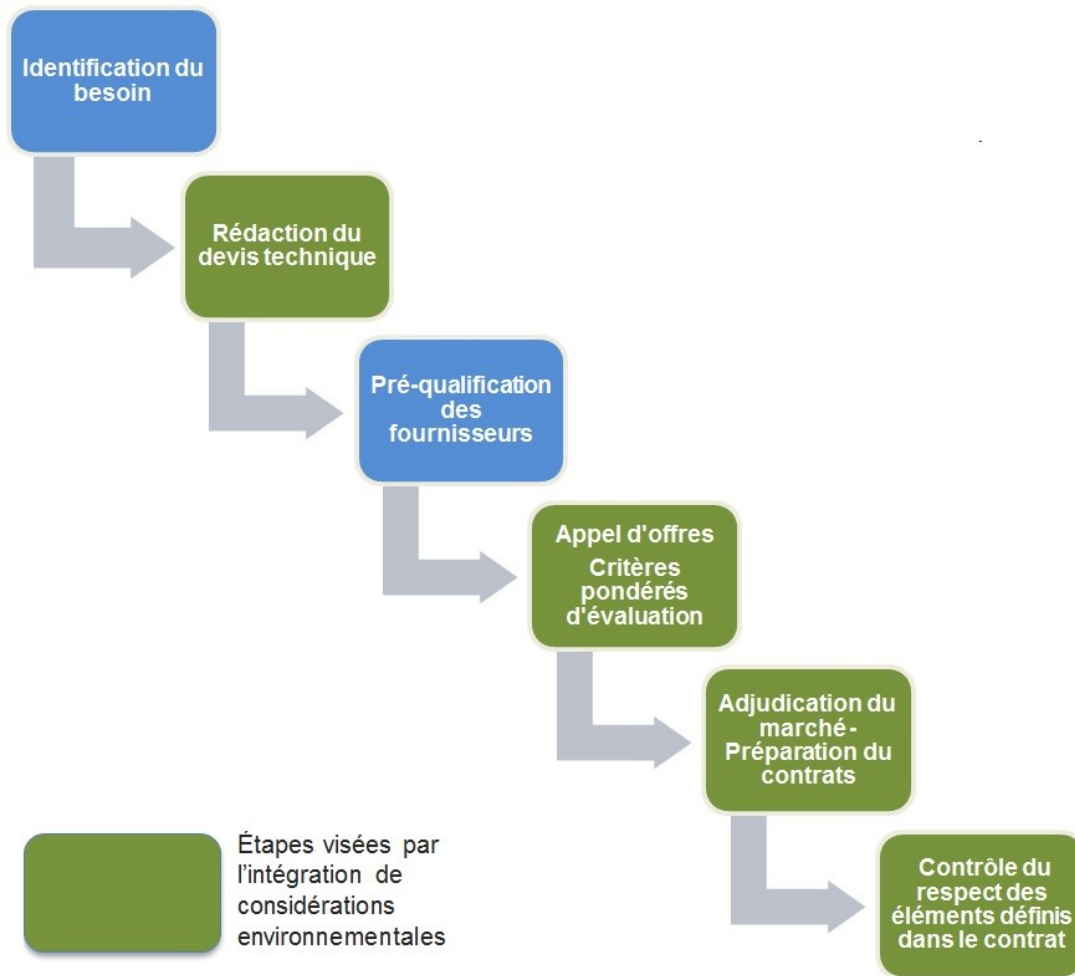


Figure 1.2 Étapes du processus d'achats d'ADM visées par l'intégration de considérations environnementales (inspiré de : ACRP, 2013, p. 15)

En 2014, deux étapes de cette chaîne n'incluaient pas l'intégration de clauses environnementales, soit l'identification du besoin et la pré-qualification des fournisseurs. Toutefois, le processus de pré-qualification a été ajusté lors de l'accréditation des firmes d'experts-conseils en 2016. Un guide sur l'approvisionnement responsable est disponible comme support à ce processus d'achats. Il fournit des informations utiles aux gestionnaires et agents de contrats sur les équipements et produits les plus responsables en matière d'impacts environnementaux et sociaux. Des critères sont présentés sur divers sujets tels que les certifications, l'efficacité énergétique, les produits et matières dangereuses et la disposition finale des biens. Des formations sur le développement durable sont présentées aux gestionnaires et professionnels. Deux capsules de formation sur ce sujet sont également en développement et s'adresseront aux autres employés ainsi que les nouveaux. Une formation portant

spécifiquement sur l’approvisionnement responsable a également été présentée aux agents de contrats afin de les renseigner sur ce concept et les outils mis à leur disposition.

1.3.2 Diagnostic de la démarche de développement durable

Afin d’obtenir un portrait global des pratiques de développement durable présentes chez ADM et de déterminer sa performance pour différents enjeux, les grilles d’autoévaluation de la norme BNQ 21000 ont été complétées (annexe 4). Ces grilles sont divisées en quatre thématiques, soient économiques, sociales, environnementales et transversales (annexe 5). Pour chaque thématique, les grilles d’autoévaluation permettent de situer l’organisation sur un niveau de 1 à 5, soit peu ou pas concernée (1), réactive (2), accommodante (3), proactive (4) ou génératrice de changements (5), selon plusieurs thèmes et enjeux (BNQ, 2011b). À la suite de cet exercice, il est possible de constater rapidement les points forts et faibles de l’organisation et de mieux planifier les priorités d’action à venir. Le tableau 1.1 présente le niveau obtenu pour chacun des enjeux des quatre thématiques ainsi que les raisons de son attribution.

Tableau 2.2 Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d’autoévaluation BNQ 21000

| Thème et enjeu | Niveau obtenu | Justifications |
|----------------------------------|---------------|--|
| Thématiques transversales | | |
| 1.1 Vision, mission et valeurs | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Le développement durable est présent dans la mission et d’autres documents organisationnels (Politique environnementale, engagement en développement durable). - Les intérêts et préoccupations des parties prenantes sont pris en compte. |
| 1.2 Stratégie de l’organisation | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Des objectifs en matière de développement durable sont présents dans la stratégie (plan d’action en développement durable 2013-2017). - Un comité de développement durable composé de gestionnaires de divers services est en place pour assurer un suivi global de l’engagement d’ADM. - ADM est partenaire du Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015. |

Tableau 2.2 Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d'autoévaluation BNQ 21000 (suite)

| Thème et enjeu | Niveau obtenu | Justifications |
|---|---------------|--|
| 1.3 Éthique des affaires | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Un code d'éthique, révisé périodiquement et dépassant les simples exigences législatives, est appliqué à tous les départements et échelles de l'organisation. - Des ressources sont mises à la disponibilité des employés en cas de questionnements ou de doutes. |
| 1.4 Responsabilité sur les produits et services | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Des analyses de cycles de vie sont effectuées pour certains produits tels que les séchoirs à main et le béton. - La satisfaction de la clientèle est vérifiée régulièrement par divers moyens. |
| 1.5 Gouvernance | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Un conseil d'administration et un conseil de consultation composé majoritairement de membres indépendants sont présents. - Un système permettant la transparence sur les budgets, décisions et actions est en place. |
| Moyenne de la thématique | 4,6 | |
| Thématiques économiques | | |
| 2.1 Contrôle de la rentabilité | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Un budget prévisionnel est en place et une estimation périodique est effectuée. - Des analyses coûts-bénéfices intègrent les coûts et les bénéfices sociaux et environnementaux de ses projets. |
| 2.2 Pérennité de l'organisation | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Les préoccupations des parties prenantes sont prises en compte pour la croissance de l'organisation. - L'organisation dispose d'une structure de capital lui permettant d'envisager de nouveaux leviers de croissance. |
| 2.3 Pratiques d'investissements | 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Des critères d'investissement sont définis dans un plan quinquennal d'investissement. |
| 2.4 Pratiques d'achat ou d'approvisionnement | 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Une politique d'acquisition de biens et services est en place, mais le développement durable n'y est pas inclus. Toutefois, la prochaine version, qui est présentement en révision, traitera de ce sujet. - La procédure « Clauses environnementales dans les contrats et les appels d'offres » permet de responsabiliser l'achat de biens et services. |

Tableau 3.2 Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d'autoévaluation BNQ 21000 (suite)

| Thème et enjeu | Niveau obtenu | Justifications |
|---|---------------|--|
| 2.5 Impact sur le développement local | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Des projets d'aménagement du territoire (ex. : plantation) et de développement culturel (ex. : exposition sur la culture du Grand Montréal au sein de l'aéroport) sont mis en œuvre annuellement. - Des collectes de fonds pour divers organismes sont effectuées (ex. : Centraide) - Aucune obligation pour ces organismes de réduire leurs impacts environnementaux et de créer des bénéfices sociaux. |
| Moyenne de la thématique | 3,6 | |
| Thématiques sociales | | |
| 3.1 Conditions de travail | 4.5 | <ul style="list-style-type: none"> - Les avantages sociaux, l'environnement de travail, la flexibilité des heures et l'accès à des services de soutien sont des éléments mis de l'avant et en amélioration continue par l'organisation dans le cadre d'un programme visant à devenir employeur de choix. - Présence d'un syndicat pour les employés. |
| 3.2 Développement des compétences | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Le développement des compétences est encouragé et plusieurs formations sont données. - « ADM Services » offre de la formation aux fournisseurs et partenaires. - Les employés ont accès au « portail développement réussite ». |
| 3.3 Participation et relations de travail | 4.5 | <ul style="list-style-type: none"> - Lors de projets d'envergure, les employés de différentes échelles sont consultés et impliqués. Le syndicat est également présent. |
| 3.4 Équité | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation a mis en œuvre un programme d'amélioration continue qui inclut l'équité et la reconnaissance entre les employés. |
| 3.5 Santé et sécurité au travail | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Un système de santé et sécurité est en place considérant l'importance que l'organisation accorde à cet enjeu. |
| Moyenne de la thématique | 4,4 | |

Tableau 4.2 Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d'autoévaluation BNQ 21000 (suite)

| Thème et enjeu | Niveau obtenu | Justifications |
|---|---------------|---|
| Thématiques environnementales | | |
| 4.1 Gestion des matières résiduelles | 4,5 | <ul style="list-style-type: none"> - Cet enjeu fait partie des objectifs environnementaux de l'organisation et la performance est suivie grâce à un système de gestion environnementale certifié ISO 14001. - Plusieurs ressources sont utilisées pour disposer écologiquement des produits en fin de vie. - La collecte des matières organiques a été installée aux restaurants de l'aérogare Montréal-Trudeau et au siège social depuis 2013. Cette initiative a permis de récupérer 135 tonnes de matières organiques en 2014. - Certification niveau 2 du programme ICI ON RECYCLE! depuis 2014. - L'incitation à la réduction à la source et à l'écoconception pour les fournisseurs/concessionnaires/locataires pourrait être mise davantage de l'avant. |
| 4.2 Gestion de l'énergie | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - L'économie d'énergie et l'utilisation de technologie innovante sont une priorité pour l'organisation. |
| 4.3 Gestion de l'eau | 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Un programme de suivi des eaux pluviales, sanitaires et souterraines est en place. Des équipements de protection des cours d'eau sont installés. - Un programme d'installation de compteurs d'eau est en œuvre. |
| 4.4 Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES) | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Un bilan annuel des GES est effectué et des mesures sont prises pour diminuer la quantité produite. Celles-ci ont permis une économie de 43 984 tonnes de CO₂ entre 2004 et 2012. - L'organisation possède la certification de niveau 2 du <i>Airport Carbon Accreditation</i> depuis 2014. |
| 4.5 Gestion des autres types de pollution | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Un programme de gestion du climat sonore est en place. - L'organisation n'hésite pas à modifier ses pratiques pour éviter l'émission d'un contaminant dans l'environnement (ex. : Mise en place de mesures pour réduire les fréquences d'application de pesticides). - Un SGE certifié ISO 14001 depuis 2000 permet de faire un suivi sur des contaminations ayant eu lieu et des occasions d'opportunités afin d'éviter une telle situation. |

Tableau 5.2 Justification des niveaux obtenus par ADM pour chacun des enjeux des quatre grilles d'autoévaluation BNQ 21000 (suite)

| Thème et enjeu | Niveau obtenu | Justifications |
|---|---------------|--|
| 4.6 Gestion de l'impact environnemental local | 4 | - Depuis 2010, des projets de plantation dans la communauté locale sont mis en œuvre annuellement. |
| Moyenne de la thématique | 4,4 | |

1.3.3 Analyse globale des pratiques

Après avoir dressé le portrait et effectué un diagnostic des pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable chez ADM, il est possible de voir les forces et faiblesses de celle-ci. La figure 1.4 a été élaborée en fonction des résultats présentés dans le tableau 1.1 pour permet d'identifier les priorités d'amélioration d'un point de vue du développement durable. Les couleurs des bandes font références aux quatre thématiques de ce tableau et la numérotation expose le niveau de maturité de l'entreprise pour chaque enjeu, soit peu ou pas concernée (1), réactive (2), accommodante (3), proactive (4) ou génératrice de changements (5).

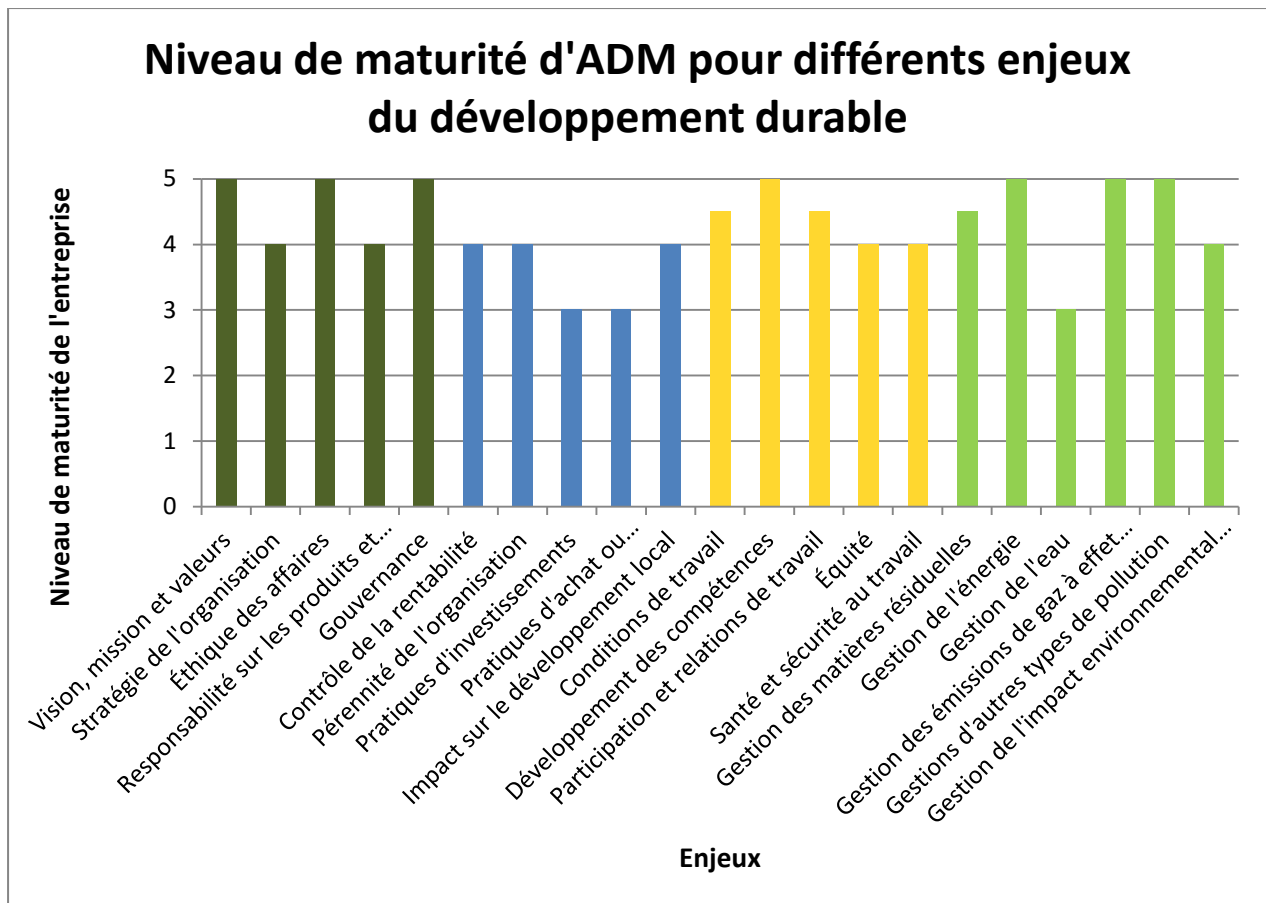


Figure 1.3 Performance d'ADM pour différents enjeux du développement durable

Globalement, ADM a actuellement bien inclus le développement durable dans ses pratiques et l'aspect environnemental est bien intégré et développé. Un des points pouvant être améliorés se situe dans ses pratiques d'achat et d'approvisionnement. Actuellement, aucune mention du développement durable n'est présente dans la Politique d'acquisition des biens et services. Toutefois, le Service de l'Environnement et Développement durable et la direction de l'Approvisionnement ont débuté l'élaboration d'une annexe portant sur un code de conduite des fournisseurs qui sera jointe à la politique. Un autre moyen d'augmenter la performance en approvisionnement responsable serait que les employés de l'Approvisionnement se donnent des objectifs personnels dans le cadre du programme « Destination Réussite » qui est un programme interne où les employés se donnent des objectifs personnels et des objectifs de département. Un autre point pouvant être amélioré est l'influence d'ADM sur ses fournisseurs. L'évaluation des pratiques de chacun et l'accompagnement de ceux-ci dans l'implantation d'une démarche de développement durable amélioreraient sa performance en matière d'approvisionnement responsable. Compte tenu des ressources humaines limitées pour

l'approvisionnement responsable chez ADM, une firme indépendante d'experts pourrait être éventuellement mandatée pour réaliser des audits et faire des recommandations aux fournisseurs ciblés pour que ceux-ci améliorent leurs pratiques. Le dernier point à améliorer est la gestion de l'eau. Bien que l'entreprise possède un programme d'économie d'eau potable, la prochaine étape dans une démarche d'amélioration continue serait d'y inclure la gestion efficace. Pour ce faire, un bilan de la consommation d'eau par service doit être mis en place afin d'adapter les processus visant à réduire l'utilisation. Présentement, l'installation de compteurs d'eau est prévue au programme d'investissement d'ADM ce qui démontre sa volonté d'être proactive dans ce domaine. Néanmoins, une gestion efficace de l'eau est un processus d'amélioration exigeant dont l'une des contraintes est fréquemment le manque de ressources humaines ainsi que la recherche de la simple conformité réglementaire.

Les aéroports sont souvent comparés à de petites municipalités à cause de la quantité de personnes qui entre et sort, des concessionnaires, des locataires et des diverses activités s'y déroulant telles que la collecte des matières résiduelles et l'aménagement du territoire (Hammel, 2009, 20 août). Ainsi, il serait pertinent d'entreprendre le même type de procédure de mobilisation des parties prenantes, particulièrement les fournisseurs, locataires et concessionnaires, que diverses villes ont fait dans leur plan de développement durable. Par exemple, la Ville de Montréal a un plan présentant cinq grandes orientations et plusieurs objectifs découlant de celles-ci. Des actions qui seront mises en œuvre par la Ville et des actions pouvant être mises en œuvre par les organisations sont également présentées (Ville de Montréal, 2010).

Par ailleurs, ADM ne publie actuellement aucun document portant uniquement sur ses actions en développement durable, mais plutôt un rapport annuel intégrant le développement durable. La publication d'un rapport de développement durable apporte plusieurs avantages à une organisation : démontrer sa proactivité en développement durable autant à ses fournisseurs et partenaires qu'à ses employés, évaluer et comparer sa performance sur plusieurs années ou à celle d'autres organisations, informer les parties prenantes des objectifs visés afin que tous s'intègrent dans une vision commune (GRI, 2015). Toutefois, la publication annuelle d'un tel rapport nécessite beaucoup de ressources ce qui pousse de plus en plus les entreprises à le publier aux deux ans. De plus, le plan d'action d'approvisionnement responsable d'ADM vient à échéance en 2017 et nécessite donc d'être revu. L'élaboration de ce nouveau plan d'action est d'ailleurs l'un des objectifs spécifiques visés par cet essai.

Selon les cinq niveaux de maturité d'entreprise déterminés par la norme BNQ 21000, soit peu ou pas concernée, réactive, accommodante, proactive et génératrice, ADM se situerait actuellement au niveau « proactive » comme le démontre la figure 1.5.

Modèle conceptuel BNQ 21000

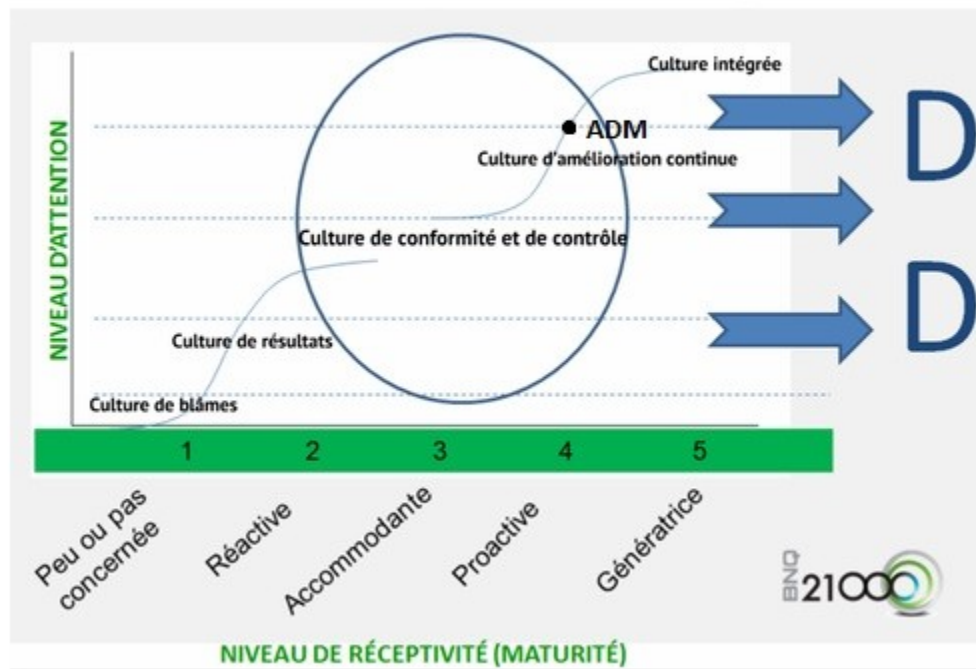


Figure 1.4 Position d'ADM selon le modèle conceptuel de progression d'une organisation de BNQ 21000 (inspiré de : BNQ, 2011c)

En compilant les niveaux obtenus à chaque enjeu, ADM obtient un niveau moyen de 4. La thématique ayant obtenu le résultat le plus élevé est la « transversales » avec un pointage de 4,6 ce qui démontre l'implication de la gouvernance dans un processus de développement durable. La thématique ayant obtenu le résultat le plus faible est la « sociales » avec un pointage de 3,6, mais un programme d'amélioration est actuellement en place afin qu'ADM soit considérée comme un employeur de choix.

Avec un niveau moyen de 4, ADM est considérée comme une entreprise proactive, c'est-à-dire qui intègre les principes de développement durable dans ses activités et qui y porte une attention. L'engagement de la direction dans ce processus est clair et se reflète dans ses décisions. Elle va au-delà des exigences réglementaires et tente de devancer les problèmes et obstacles potentiels. Des ressources financières et humaines sont consacrées au développement durable puisque ce dernier est considéré

comme un investissement. Les parties prenantes sont de plus en plus incluses dans les prises de décision.
Une culture d'amélioration continue est donc en place.

2. ANALYSE DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Plusieurs types de critères peuvent être utilisés lors de l'achat d'un bien ou d'un service. Généralement, les critères économiques sont souvent observés en premier, suivis des critères environnementaux. Des critères sociaux, locaux, éthiques et équitables peuvent également être considérés (Saulnier, A.-M., Olland, H., Lalande, J., Arbour, N. et Couture, J.-M., s. d.). Compte tenu de la quantité et la diversité des biens et services acquis dans le milieu aéroportuaire, les aéroports ont l'opportunité d'avoir un impact important sur leur performance en instaurant des clauses de développement durable dans leurs contrats ainsi qu'auprès de leurs fournisseurs. Les aéroports nord-américains divisent normalement leurs achats en trois secteurs : les produits, les services et les projets. (ACRP, 2013)

Chez ADM, la part des projets représentent 86 % du montant total des achats effectués, soit un montant de 210 millions de dollars (M\$). Pour leur part, les services et les produits représentent respectivement 10 % et 4 % pour des montants de 23 M\$ et 10 M\$. (ADM, documentation interne, 23 décembre 2014)

Part des produits, services et projets

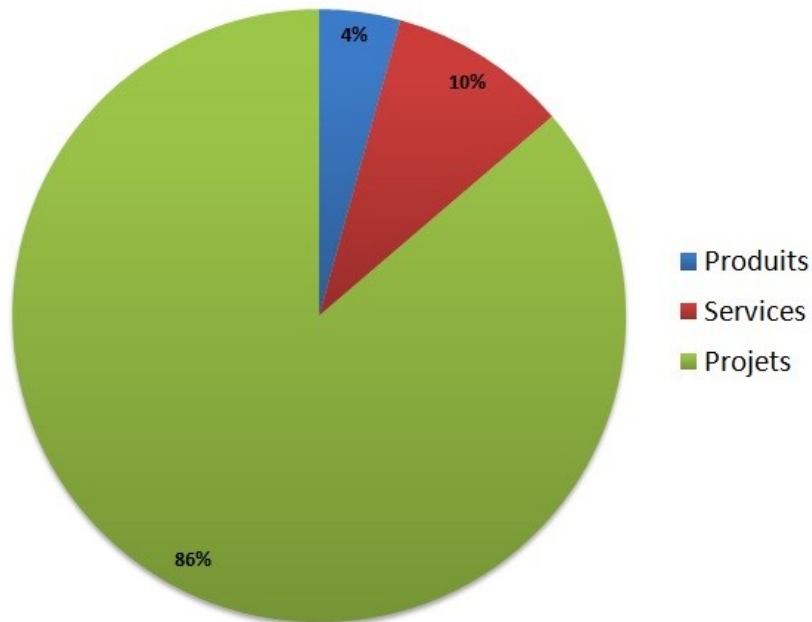


Figure 2.1 Part des produits, services et projets de la valeur totale des achats chez ADM (tiré de : ADM, documentation interne, 23 décembre 2014)

Le secteur des produits comprend tous les achats de matériel (matériels de bureau, meubles, appareils électroniques, etc.). Le secteur des services regroupe tous les contrats actifs de l'entreprise c'est-à-dire les fournisseurs de service (entretien ménager, disposition des matières résiduelles, déblaiement de la

neige). Le secteur des projets, quant à lui, inclut toutes les dépenses liées à un projet (projets de construction, acquisition de véhicule, entretien des bâtiments et infrastructures). L'importance prédominante du secteur des projets lui confère un bon potentiel d'impact sur la performance de l'entreprise en développement durable et en approvisionnement responsable.

De plus, le potentiel d'impact positif d'ADM en approvisionnement responsable réside dans la grande quantité de fournisseurs avec qui elle fait affaire. Dans le processus de sélection de ceux-ci, un contrat doit être élaboré et signé par les deux parties une fois que le fournisseur est choisi. Cette activité entraîne des frais en temps et argent. Toutefois, il existe un nouvel outil désormais disponible pour diminuer l'utilisation de papier lié aux contrats. L'entreprise *SignSquid* offre un service de signature électronique grâce à sa plateforme simple, sécuritaire et garantie légalement puisqu'il est basé sur le *Code civil du Québec*. Le principe est simple, il suffit de créer le contrat sur la plateforme, envoyer le lien sécurisé par courriel aux signataires et leur communiquer le code d'accès du contrat par téléphone ou par messagerie texte. Ce mécanisme empêche la transmission accidentelle de contrats à des personnes non concernées. La légalité du contrat est assurée par ce processus et par d'autres mécanismes informatiques. Les avantages environnementaux et économiques sont nombreux : diminution de l'impression de papier chez les deux parties, diminution des déplacements liés à la signature de contrats, économie de temps lié à l'impression et le renvoi des documents, économie des coûts de papier et d'encre. Par ailleurs, il n'y a pas de taille maximale pour les documents et ceux-ci sont archivés sur le serveur sécurisé de *SignSquid* durant trois ans (*SignSquid*, s. d.). L'abonnement peut se faire par nombre de contrats par mois ou pour un nombre de documents par année afin de rendre ce service flexible et adapté aux entreprises autant petite que grande. (Therrien, 2013, 27 mars)

Ce deuxième chapitre approfondit certains concepts pouvant être appliqués en approvisionnement responsable et présentera diverses initiatives potentiellement applicables chez ADM. De plus, un inventaire des indicateurs de suivi de la performance existant en développement durable, plus particulièrement en approvisionnement responsable, est effectué.

2.1 Secteur des produits

Comme toute entreprise ayant amorcé une démarche de développement durable, ADM a identifié des enjeux prioritaires découlant de ses activités et s'est fixée des objectifs. L'approvisionnement responsable peut jouer un grand rôle dans l'atteinte de ceux-ci. Par exemple, un de ces enjeux est la gestion des émissions de gaz à effet de serre. En 2014, le matériel roulant a généré 3 800 tonnes de CO₂ et les chaudières pour le chauffage de l'aérogare a généré 3 300 tonnes de CO₂ (ADM, 2015c). En milieu

aéroportuaire, les GES émis sont calculés en fonction de trois classes appelées « scope ». La scope 1 regroupe ceux sous le contrôle direct de l'entreprise. La scope 2 comprend les émissions associées à sa consommation d'électricité tandis que la scope 3 inclut les GES provenant des activités de ses locataires et concessionnaires telles que les véhicules et avions des compagnies aériennes (ACRP, 2014). En matière d'approvisionnement, la source de ces émissions dans le cycle de vie d'un produit est grandement liée au transport de celui-ci entre le lieu de fabrication et l'acheteur ainsi qu'à son utilisation (annexe 6). Ainsi, l'achat de produits provenant de fournisseurs locaux et l'achat d'équipement écoénergétique sont de bons moyens de réduire les émissions liées aux scopes 1 et 2 qui sont les classes visées par les objectifs d'ADM. Toutefois, comme c'est le cas de cette société, ces GES sont très rarement calculés. L'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) mène actuellement des projets visant à démontrer l'importance de la réduction des GES liée aux achats responsables et des outils pour le calculer (ECPAR, séminaire, 10 mars 2016). Un autre exemple de l'impact positif de l'approvisionnement responsable sur certains enjeux est celui de la gestion des matières résiduelles. ADM s'est fixée un objectif ambitieux de récupération de 50 % des matières résiduelles générées à l'aérogare de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal. Pour favoriser l'atteinte de cet objectif, un programme de réduction des matières résiduelles et plusieurs initiatives ont été mis en place (ADM, documentation interne, s. d.). Lors de l'achat d'un produit, la réduction de son emballage ou l'existence d'installation pour en disposer le plus écologiquement possible sont des moyens pour réduire la quantité de matières envoyées à l'enfouissement. Dans le cas d'ADM, le défi consiste à optimiser la collecte des matières dans les concessions, notamment en augmentant la quantité de matières organiques récupérées, en diminuant la contamination du recyclage et en favorisant l'utilisation de matériaux recyclables (ex. : verres à café jetable). Ainsi, un produit n'étant pas recyclable ou valorisable ou dont l'emballage ne l'est pas doit être remplacé, si possible, par un produit considérant davantage ce critère. Par ailleurs, une fiche présentant des recommandations de niveaux et de matières recyclées contenues pour chaque type de produits se trouve dans le SAM (annexe 7). Toutefois, il est fréquent que le prix d'un tel produit soit plus élevé comparativement à un produit à usage unique. La majorité des processus d'achat en entreprise applique la règle du plus bas soumissionnaire conforme ce qui signifie que la qualité et le prix sont prépondérants comme cela est actuellement le cas chez ADM (J. Boissonneau, conversation téléphonique, 14 mars 2016).

Néanmoins, il est possible de prendre en compte le développement durable dans les entreprises appliquant cette règle. Par exemple, la Société de transport de Montréal (STM) intègre des conditions d'admissibilité en lien avec le développement durable dans ses appels d'offres. Le soumissionnaire n'a

donc pas le choix de les respecter s'il veut pouvoir soumissionner ce qui permet à la STM de diminuer l'impact de ses achats tout en respectant la règle du plus bas soumissionnaire conforme en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* à laquelle elle est soumise. (C. Deveault, entrevue téléphonique, 5 mai 2016)

Les sous-chapitres suivants présenteront des exemples de pratiques pouvant être accrues ou instaurées chez ADM en fonction de ses enjeux prioritaires.

2.1.1 Réduction à la source

Le concept d'économie de fonctionnalité repose sur le fait de louer un service lié à un objet plutôt que de l'acheter (Olivier, 2015). Ainsi, l'entreprise qui met un objet en location reste propriétaire du bien et met celui-ci à la disposition des consommateurs. À la fin de vie de l'objet, l'entreprise doit en disposer ce qui les incite habituellement à considérer davantage l'écoconception afin de pouvoir réparer le produit, ou du moins, en permettre le recyclage. Cela permet par la même occasion d'avoir un meilleur contrôle sur les produits en fin de vie. Un des éléments clés de l'écoconception est la durabilité, c'est-à-dire que le produit est conçu de manière à ce que son espérance de vie soit plus longue. L'économie de fonctionnalité est beaucoup appliquée dans le milieu industriel. Deux types de location est possible, soit la location courte ou longue durée (Van Niel, 2014). La location courte durée est à prioriser lorsqu'un bien est utilisé occasionnellement. Le fait de louer celui-ci revient généralement moins cher à court terme que de l'acheter et comporte de nombreux avantages environnementaux tels que la diminution d'extraction de matières premières reliées à la fabrication de ce bien. De plus, plusieurs organisations et entreprises locales existent dans la région de Montréal ce qui favorise l'économie locale. La location longue durée, quant à elle, est à prioriser lorsqu'un bien est utilisé fréquemment. Un avantage économique de celle-ci réside dans la disposition en fin de vie qui revient à l'entreprise propriétaire du bien. De plus, les contrats de location peuvent stipuler qu'en cas de bris, cette dernière doit prendre en charge la réparation du bien et, par conséquent, les coûts associés. Les pratiques courantes de location de longue durée en entreprise sont, par exemple, la location d'ordinateurs et d'imprimantes plutôt que de les acheter. Lorsque ceux-ci ne sont plus assez performants pour les besoins de l'entreprise qui les louent, les appareils peuvent être échangés et pourront être loués à des entreprises ou des particuliers nécessitant des besoins moins élevés. Bien qu'ADM procède déjà à la location de quelques imprimantes, cette pratique pourrait être étendue sur les ordinateurs et autres appareils tels que des plastifieuses thermiques ou des projecteurs pour les salles de réunion. Une économie de temps pourrait découler du

fait de ne plus avoir à gérer l'achat, la réparation ou la disposition de la grande quantité d'appareils électroniques que possède ADM.

D'autres entreprises se spécialisent dans la location longue durée. Un des exemples les plus marquants au Canada est celui d'Interface. Cette entreprise, qui se spécialise dans la fabrication de tapis à partir de matières recyclées, a intégré l'économie de fonctionnalité à sa culture d'entreprise et vise l'atteinte « zéro déchet » (Trudel, 2007). Celle-ci offre dans ses contrats l'installation, l'entretien et la disposition en fin de vie de ses tapis. La partie entretien inclut notamment la réparation. Ainsi, lorsqu'une partie s'use prématurément, elle est remplacée par des carreaux neufs plutôt que de remplacer entièrement le tapis. La disposition en fin de vie de ses tapis lui permet de reprendre les matières composant ceux-ci et de les réutiliser dans ses procédés de fabrication. De plus, la garantie du fabricant est un élément à prendre en compte lors d'un achat même si le prix est légèrement plus élevé qu'un autre sans garantie. Cela tend à favoriser la réparation des biens plutôt que d'en racheter d'autres et apporterait des gains économiques en temps et en argent à long terme. Consciente de ces éléments, ADM possède les standards suivants pour les achats de tapis : tous les produits doivent avoir un label écologique, tous les tapis doivent être fabriqués avec des matériaux recyclables à 100 % et être à faibles composés organiques volatils (COV), un programme de recyclage en fin de vie doit être offert par le fournisseur et l'adhésif utilisé doit être sans COV (J. Boissonneau, courriel, 6 mai 2016). La possibilité d'ajouter un standard concernant un minimum de quantité de matériaux recyclés contenu dans les tapis devrait être envisagée.

Ainsi, dans la logique de la hiérarchie des 3RV (réduire à la source, réemploi, recyclage et valorisation) qui est un concept présent dans la politique environnementale d'ADM, la détermination de la fréquence d'usage d'un bien devrait être faite avant son achat. Cette étape relativement simple pourrait améliorer significativement son processus d'achat responsable puisque, selon la figure 1.2, l'intégration de considérations environnementales dans l'identification du besoin est l'un de ses points faibles. Bien que des analyses de cycle de vie soient effectuées par ADM pour quelques produits, tels que pour le béton, une réalisation accrue de celles-ci à cette étape permettrait de ne pas s'attarder uniquement sur le prix d'achat d'un produit, mais bien de voir le prix à plus long terme. D'ailleurs, les entreprises fournissant des biens effectuent de plus en plus souvent des analyses de cycle de vie de leurs produits dont certaines informations peuvent être communiquées aux acheteurs.

2.1.2 Réutilisation de produits

Le prix d'achat d'un produit réutilisable comparativement à un produit à usage unique est souvent plus élevé, mais cet achat peut s'avérer plus avantageux à long terme. Les sources d'économie associées sont principalement l'achat de moins de produits sur une période donnée et à leur disposition. L'aérogare Montréal-Trudeau génère annuellement d'environ 2700 tonnes de matières résiduelles ce qui engendre des coûts liés à leur disposition. Bien que certains produits à usage unique soient recyclables, la réutilisation demeure la meilleure solution en matière environnementale. En effet, le recyclage possède une empreinte environnementale puisqu'il nécessite des ressources telles que de l'énergie et de l'eau. De plus, dans certains cas, seulement une partie du produit est recyclable, et ce, pour un nombre de fois limité (Équiterre, s. d.).

Dans un environnement de bureau comme le siège social d'ADM, il est fréquent d'être à l'affût de nouvelles occasions de diminuer ses impressions. Découlant de sa mission qui vise à protéger l'environnement, cette Société a mis en place un processus, en collaboration avec l'organisme Mira, qui permet de récupérer et recycler 100 % des cartouches d'encre utilisées (ADM, documentation interne, 19 janvier 2016). Toutefois, selon la hiérarchisation du principe des 3RV, plusieurs considérations environnementales, que nombreuses entreprises ignorent, peuvent entrer en ligne de compte pour ce produit. Tout d'abord, le marché offre pour certains modèles d'imprimantes des cartouches faites de matériaux recyclés. Ensuite, le remplissage des cartouches est possible auprès de nombreuses entreprises locales. Considérant le fait que ce produit est fabriqué à partir de pétrole, qu'il contient des produits toxiques comme le mercure, plomb et cadmium et que ce ne sont pas l'ensemble de ses composantes qui sont recyclables, sa réutilisation est un excellent moyen de diminuer son impact environnemental. De plus, cette pratique encourage l'économie locale tout en diminuant les coûts d'achat de nouvelles cartouches. En moyenne, une cartouche peut être réutilisée jusqu'à dix fois si elle est remplie dans un maximum de dix jours après sa dernière utilisation afin d'éviter que les restes d'encre sèchent (Association coopérative de la collectivité de l'UQAM, 2008). Ainsi, ADM pourrait s'inspirer de cet exemple pour responsabiliser ces achats.

2.1.3 Matières recyclables

Une pratique de plus en plus courante au sein des organisations est l'achat de produits recyclables ou comprenant des matières recyclées. Pour les aider à faire un choix plus éclairé à ce sujet, des certifications environnementales ont été créées afin d'indiquer la qualité écologique des produits (Université Laval, s. d.).

Une opportunité d'amélioration dans ce domaine pour ADM concerne les vêtements de travail. Les impacts environnementaux des ceux-ci sont principalement dus à la production des matières premières et à sa fabrication (Acheteur Durable, s. d.). Deux types de fibres existent, soit les fibres naturelles et les fibres synthétiques. Toutes deux ont des avantages et des inconvénients. Les différences résident principalement en matière d'environnement. Les fibres naturelles, qui sont biodégradables, proviennent de l'agriculture qui utilise une grande quantité d'eau et de pesticides (sauf pour les fibres naturelles biologiques) tandis que les fibres synthétiques sont fabriquées à partir de pétrole et n'est pas biodégradable. Plusieurs certifications existent en fonction du type de fibres, de la performance environnementale et sociale du vêtement (annexe 8). De plus, l'achat de vêtements contenant des matières recyclées et/ou fabriqués localement diminue le transport lié au produit réduisant de même les émissions de GES. Toutefois, la qualité et la durabilité des vêtements demeurent un critère prépondérant afin d'éviter l'utilisation d'un trop grand nombre de vêtements annuellement. (ECPAR, s. d.b)

Pour diminuer l'impact environnemental lié à la fin de vie des vêtements de travail, le recyclage de textiles par des organisations telles que Certex est une bonne alternative pour éviter l'enfouissement de ceux-ci (Certex, 2016). ADM possède un processus de récupération des vêtements usagés en collaboration avec cet organisme et procède également à la location de certains vêtements de travail. Elle acquiert aussi des chiffons de travail faits de vieux tissus récupérés fabriqués et vendus par Certex. Toutefois, pour optimiser la récupération des vêtements usagés, des points de collectes pourraient être installés dans les départements où les employés portent des vêtements de travail tel que les garages d'entretien et les bureaux de la sécurité aéroportuaire.

2.2 Secteur des services

Pour le secteur des services, les pratiques courantes sont généralement en matière de sélection des fournisseurs. Par exemple, il est possible de privilégier les entreprises locales, d'économie ou d'insertion sociale ou qui ont mis en place des mesures internes de développement durable (ex. : politique de développement durable ou environnementale, programme de santé et sécurité, signataire d'une convention internationale, détenteur d'une certification sociale, etc.). Il est également possible d'exiger l'utilisation de produits ou pratiques responsables dans les contrats.

En milieu aéroportuaire, les moyens les plus utilisés pour inclure des clauses de développement durable dans les contrats de service sont les lois et règlements gouvernementaux, les exigences dans les permis, les normes établies par l'organisation et les politiques internes. Les contrats généralement visés,

notamment à cause de leur susceptibilité de faire une grande différence, sont ceux liés à la conception et construction, les concessionnaires et locataires ainsi que l'entretien ménager. (ACRP, 2013)

Actuellement, le Service de l'Environnement et développement durable d'ADM intègre des clauses dans plusieurs contrats comprenant un AES tels que l'entretien ménager et le déblaiement de la neige. Des audits et rencontres annuelles sont également effectués pour ces deux contrats. Dans le cas de l'entretien ménager, l'utilisation de produits écologiques est obligatoire. Pour le déblaiement de la neige, des pratiques nécessitant moins d'épandage de sel de voirie et des produits plus respectueux de l'environnement ont été mises en place par le fournisseur de service. (ADM, documentation interne, s. d.)

Cette section présentera des pratiques pouvant être intégrées dans différentes catégories de contrats de service comprenant un AES chez ADM.

2.2.1 Services comprenant l'utilisation d'une voiture

Plusieurs contrats de service chez ADM requièrent l'utilisation de voitures tels que les services d'escorte, de courrier externe, de collecte des déchets dangereux et biomédicaux, de surveillance des stationnements, etc. Ainsi, pour tous les contrats impliquant l'utilisation de véhicules légers ou lourds, une formation sur la marche au ralenti pourrait être exigée et un document de sensibilisation devrait y être mis en annexe. Une clause pourrait également stipuler l'obligation d'utiliser des véhicules hybrides ou économes d'énergie si l'entreprise en possède. Cependant, cette alternative n'est pas possible pour certains contrats, tels que les services d'escortes, puisque les employés utilisent leur propre véhicule. Il pourrait également s'avérer avantageux de déterminer les services les plus importants en termes d'émissions de GES à l'aéroport et d'accompagner les entreprises dans une démarche de remplacement de ces véhicules. Ce soutien pourrait provenir d'un partage de connaissances sur les avantages des véhicules hybrides puisqu'ADM possède une flotte de véhicule très variée. Par ailleurs, le Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET) offre des subventions aux entreprises désirant acquérir des véhicules électriques dans le cadre de son projet d'électrification des transports au Québec (MTMDET, 2015).

2.2.2 Services comprenant l'utilisation de matériel électronique

Bien que la majorité des fournisseurs utilisent du matériel électronique pour leurs activités, certains d'entre eux en utilisent une plus grande quantité et en grande diversité puisqu'ils sont axés sur l'utilisation d'équipements de télécommunication. Bien que ces contrats ne représentent qu'une faible

proportion des dépenses totales d'ADM (ADM, documentation interne, s. d.), l'impact environnemental et social pouvant découler de l'acquisition et d'une mauvaise disposition en fin de vie de ce matériel est à ne pas négliger. Les technologies de l'information et des communications (TIC) contiennent plusieurs substances toxiques telles que le plomb, le cadmium, le béryllium et le mercure. Lorsqu'elles sont mal gérées, c'est-à-dire envoyées dans des sites d'enfouissement ou exportées illégalement vers des pays en développement, ces substances représentent un risque pour la santé humaine et animale ainsi que pour l'environnement (Bensebaa et Boudier, 2014). Par exemple, le plomb possède la caractéristique de bioaccumuler dans les organismes ce qui cause des problèmes aux reins, au système nerveux et au sang. Il est également soluble dans l'eau ce qui cause des problématiques de contamination des sources d'eau. En ce qui concerne l'approvisionnement en TIC, il est possible d'inclure certaines clauses dans les contrats des fournisseurs telles que l'utilisation de matériel écoénergétique et contenant des matières recyclées. Pour ce faire, des certifications existent pour indiquer les produits à privilégier en fonction de divers critères. Pour s'assurer de l'efficacité énergétique de certains types de TIC, le logo *Energy Star* est un bon indicateur de haute efficacité. Il existe également des certifications pour s'assurer que la fabrication du produit électronique ou tout son cycle de vie respecte des critères environnementaux telles qu'*Electronic Product Environmental Assessment Tool (EPEAT)*, *ÉcoLogo*, *Écolabel*, *TCO Certified* et *Nordic Environmental Label*. Néanmoins, ces certifications n'indiquent pas les conditions sociales de leur fabrication. Cette étape du cycle de vie est la plus significative en termes d'impacts sociaux négatifs (Insertech, s. d.). Plus précisément, l'extraction des matières premières et la fabrication des pièces se font dans des pays en voie de développement tels que l'Afrique du Sud, la Chine et la Taiwan où les enjeux sociaux principaux sont le travail des enfants et respect des droits des travailleurs, incluant le nombre d'heures travaillé ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs (Funders workgroup for sustainable production and consumption, 2007).

Pour favoriser la responsabilisation de ces fournisseurs, ADM pourrait exiger de leur part de suivre son exemple sur quelques points tels que l'utilisation d'appareils électroniques certifiés. De plus, lorsqu'un équipement n'est plus suffisamment performant, celui-ci est donné à des écoles, des organismes à but non lucratif, d'insertion ou d'économie sociale ou bien il est vendu à leurs employés. Dans le cas où l'équipement a atteint sa fin de vie utile, celui-ci doit être recyclé par une organisation accréditée, tel que *Multirecycle* dans le cas d'ADM, afin d'assurer un recyclage optimal. (Potelle, 2009)

2.2.3 Partenariats de services

L'innovation entrepreneuriale fait graduellement son apparition sur les marchés québécois. Parmi les entreprises utilisant ce concept, des partenariats de service sont créés. Ceux-ci consistent à vendre ou louer une installation tout en offrant un service lié à cette installation. Un bon exemple, qui est de plus en plus répandu, notamment chez ADM, est l'Électrobac. Cette entreprise offre l'implantation gratuite de ses bacs intelligents dans des endroits très achalandés afin que les personnes fréquentant ces établissements puissent y déposer leurs vieux appareils électroniques désuets. Une fois le bac plein, un signal est envoyé à l'entreprise qui vient récupérer les appareils pour les recyclés ou les remettre en état. Il s'agit donc d'un service clé en main qui n'exige aucun effort de la part de l'établissement et qui est rentable pour l'entreprise. (Électrobac, 2014)

Une nouvelle entreprise, Cristal Innovation, a fait son apparition sur le marché québécois. Celle-ci offre l'installation de bornes de remplissage de liquide lave-glace permettant aux usagers de remplir leurs véhicules ou leurs bidons en payant au millilitre à la pompe (Proulx, 2016, 8 février). Ce service a un impact direct sur la quantité de matières résiduelles générées puisqu'il permet d'éliminer les bidons de plastique de lave-glace. Par ailleurs, au Québec, plus de 22 millions de bidons sont en circulation chaque année. Ce service permet une économie de temps liée à la commande, la réception et l'inventaire des bidons puisqu'une fois le niveau de liquide atteignant un certain seuil dans la machine, un signal est envoyé à l'entreprise pour qu'elle vienne la remplir. Une telle machine pourrait être installée dans la zone d'avitaillement en carburant pour la flotte de véhicule d'ADM et aurait ainsi un grand sur l'environnement et l'économie locale puisque ces stations sont manufacturées à Longueuil. Les véhicules des compagnies aériennes liés aux services au sol et des autres fournisseurs pourraient également avoir accès à cette machine puisqu'il y a un paiement à la pompe (Cristal Innovation, 2015).

D'autres entreprises comme Polystyvert proposent des mesures intéressantes en développement durable. Celle-ci installe des modules de dissolution destinés à recevoir le polystyrène des entreprises (Polystyvert, s. d.). Ce matériel est dissous grâce à un processus sécuritaire, sans émanation et à température ambiante. Cette méthode permet de diminuer de dix fois les GES liés au transport du polystyrène qui est une matière volumineuse. Une fois arrivé à destination, Polystyvert inverse le processus pour séparer la matière et le solvant. Cependant, très peu de polystyrène est utilisé dans le cas d'ADM. Ainsi, il est préférable de chercher des alternatives pour l'éliminer totalement dans ses activités.

Ainsi, la création de ce type d'entreprises offrant des services innovants autant pour l'environnement que l'économie locale gagnerait à être surveillée étroitement par le Service d'Approvisionnement d'ADM. Pour ce faire, ADM utilise l'actualité et les organismes tels que Novae et l'ECPAR comme moyen de se tenir au courant des nouveautés dans le domaine.

2.3 Secteur des projets

Chaque projet comprend des particularités, des opportunités et des limites spécifiques. En matière d'approvisionnement responsable, il est primordial d'identifier tôt dans le processus les projets pouvant inclure des pratiques responsables afin de prévoir un budget conséquent. De plus, plusieurs pratiques générales peuvent s'appliquer à certains types de projets telles que les exigences de la norme *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) dans les projets de construction.

2.3.1 Flotte de véhicules

Compte tenu des activités d'ADM, celle-ci possède une grande flotte de véhicules comprenant 100 véhicules légers et 170 véhicules lourds (ADM, 2015c). Les pratiques courantes visant à diminuer l'impact environnemental des flottes de véhicule concernent majoritairement l'acquisition de ceux-ci. L'achat de véhicules hybrides ou économes d'énergie est de plus en plus considéré dans les entreprises, notamment chez ADM. Cette tendance est en accord avec les grandes orientations visant l'électrification des transports du MTMDET et son plan d'action 2015-2020 (MTMDET, 2015). Toutefois, certains véhicules ne peuvent être remplacés pour un modèle moins énergivore étant donné la nature de son utilisation. Bien que l'achat de ce type de véhicules soit un moyen efficace de réduire la consommation de carburant et la quantité d'émissions de GES produits, d'autres paramètres peuvent influencer sur ces deux enjeux comme l'illustre la figure 2.1.

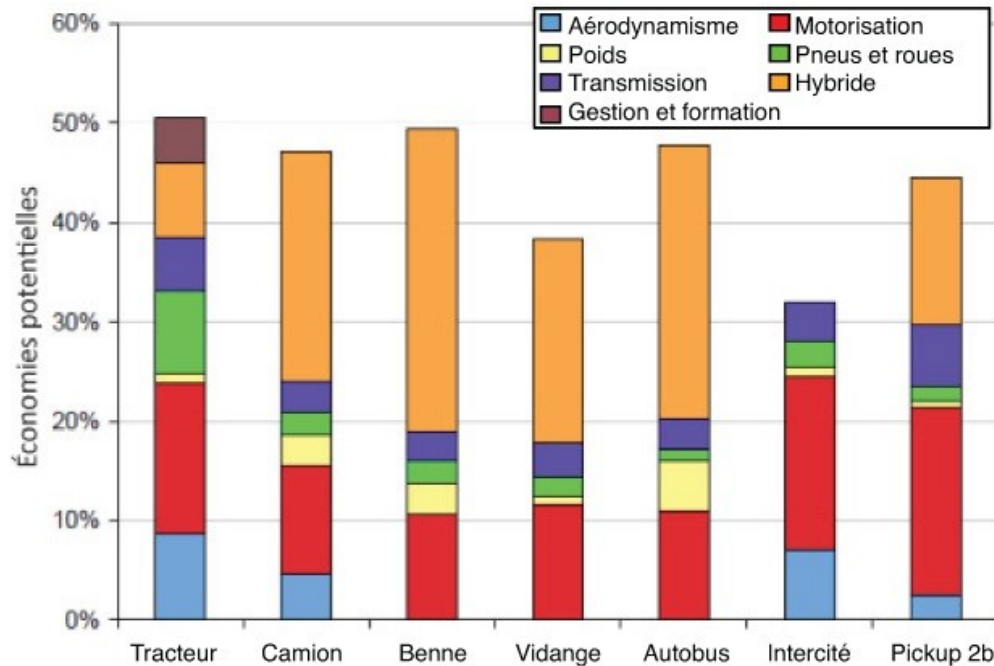


Figure 2.2 Économies potentielles de carburant pour différents types de véhicules en fonction de divers facteurs (tiré de : *Ma municipalité efficace*, 2015, adapté de : *Transportation Research Board*, 2010)

Les types de véhicules constituant la flotte chez ADM sont les « Pickups », soit des véhicules utilitaires légers, les autobus, les camions, les voitures sous-compactes, les mini-fourgonnettes et tracteurs. Comme le démontre la figure 2.1, la motorisation, l'hybridation, la transmission, le poids et l'aérodynamisme sont des paramètres à considérer. Le type de moteur influe grandement sur la consommation de carburant. Ainsi, l'hybridation des moteurs ou le changement de motorisation pour une moins énergivore est un des moyens les plus efficaces pour réduire les émissions de GES. La transmission joue également un rôle important dans les pertes d'énergie. Pour les véhicules lourds, les transmissions automatiques sont à privilégier tandis que pour les véhicules légers, ce sont les transmissions à variation continue. Pour une même charge utile, il est préférable de favoriser des véhicules plus légers puisque cela réduit la résistance au roulement et augmente l'efficacité du freinage. Après le poids du véhicule vient la résistance de l'air comme responsable de la consommation d'énergie, notamment pour les véhicules lourds. L'aérodynamisme est donc un paramètre à surveiller lors de l'achat d'un véhicule. (Transportation Research Board, 2010)

En automne 2015, ADM a engagé la firme *Fleet Carma* pour effectuer une étude de faisabilité pour l'introduction de véhicules électriques dans sa flotte. Celle-ci a permis d'évaluer la faisabilité technique,

économique et environnementale reliée au remplacement de véhicules par des véhicules électriques. ADM envisage actuellement l'achat de véhicules électriques pour sa flotte. (L. Michaud, courriel, 6 mai 2016)

Par ailleurs, compte tenu du nombre important de véhicules légers et lourds que possède ADM et des conditions routières générales (courtes distances, basses vitesses, etc.), l'achat de pneus recyclés auprès de fournisseurs québécois devrait être envisagé. Ceux-ci offrent divers types de pneus dont les performances et prix varient. Cette initiative favoriserait l'utilisation de matières recyclées provenant du Québec contrairement aux pneus typiques généralement fabriqués en Asie réduisant par le fait même les émissions de GES provenant du transport de ce produit (Techno Pneu Inc., 2016).

2.3.2 Projets de construction

Les pratiques responsables pouvant être incluses dans les projets de construction en milieu aéroportuaire touchent principalement les objectifs suivants :

- Diminuer la consommation d'énergie;
- Réduire l'impact sur la qualité de l'eau et de l'air;
- Minimiser les diverses sources de pollution;
- Améliorer les opérations et la sécurité des travailleurs;
- Diminuer les coûts de construction;
- Réduire et gérer l'utilisation de matières dangereuses;
- Augmenter les bienfaits pour la population locale.

Le facteur le plus limitant de l'implantation de pratiques responsables est le paramètre économique selon un sondage auprès d'opérateurs de différents aéroports (ACRP, 2011a).

L'ACRP a défini trois phases communes à tous les projets de construction, soit la pré-construction, la construction et la mise en service. Ces trois phases sont ensuite subdivisées en plusieurs éléments à prendre en compte lors de chacune d'elles (annexe 9). Les pratiques responsables possibles ont également été divisées en catégories (annexe 10). En fonction de ces trois phases et de ces subdivisions, un inventaire des pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable présent dans le milieu aéroportuaire a été effectué. Les pratiques de l'inventaire ont été triées selon leur pertinence et leur applicabilité chez ADM et sont présentées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 Exemples de pratiques durables en milieu aéroportuaire ainsi que leurs considérations économiques, environnementales et sociales (tiré de : ACRP, 2011a)

| Pratique durable | Considérations | | |
|--|--|--|---|
| | Économiques | Environnementales | Sociales |
| Politiques et réglementations | | | |
| Incorporer les projets de construction dans un système de gestion environnementale | Varie en fonction du degré de précision et des objectifs. | Permet un suivi des objectifs environnementaux et facilite la distribution des tâches. | Améliore l'image de l'entreprise et l'opinion de la communauté locale. |
| Mettre en place une charte de pénalité applicable aux entrepreneurs n'atteignant pas les objectifs ou ne fournissant pas les documents requis. | Pénalise financièrement les entrepreneurs qui ne respectent pas les exigences ou avantage financièrement ceux qui se démarquent. | Assure l'atteinte d'objectifs environnementaux. | Assure des bénéfices sociaux. |
| Favoriser les entrepreneurs possédant une politique de développement durable ou ayant déjà participé activement à un projet certifié LEED. | Réduit les coûts du projet puisque l'entrepreneur est familier avec les bonnes pratiques. | Assure la considération et l'atteinte d'objectifs environnementaux. | Assure la considération et l'atteinte de bénéfices sociaux. |
| Favoriser les entrepreneurs ayant des fournisseurs ou procédés de fabrication locaux | Permet une flexibilité d'horaires de livraison et réduit la durée du projet. | Réduit l'impact environnemental lié au transport des matières. | Réduit l'impact sonore sur la population environnante et augmente les bénéfices sociaux locaux. |
| Inclure la performance de développement durable des projets de construction dans les objectifs personnels des employés internes. | Sensibilise le personnel à l'importance des objectifs économiques. | Sensibilise le personnel à l'importance des objectifs environnementaux. | Sensibilise le personnel à l'importance des bénéfices sociaux. |

Tableau 2.1 Exemples de pratiques durables en milieu aéroportuaire ainsi que leurs considérations économiques, environnementales et sociales (suite)

| Pratique durable | Considérations | | |
|--|--|--|---|
| | Économiques | Environnementales | Sociales |
| Effectuer un inventaire des accidents de travail et identifier des solutions pour les prévenir. | Augmente les coûts du projet, mais peut réduire les coûts liés aux assurances. | - | Sensibilise le personnel sur l'importance de la santé et sécurité au travail. |
| Méthode de construction | | | |
| Mettre en place un plan évaluant la possibilité de réutiliser certains matériaux dans de futurs projets et l'utilisation de produits permettant un démontage facile. | Réduit les coûts liés aux nouveaux projets en évitant l'achat de nouveaux matériaux et diminuant la durée du projet. | Réduit l'impact environnemental lié à l'enfouissement de matériaux. | Réduit l'impact sonore sur la population environnante. |
| Effectuer des analyses de cycle de vie avant l'achat de matériaux ou équipements. | Réduit les coûts à court ou long terme. | Réduit l'impact environnemental du produit. | Peut favoriser l'économie locale. |
| Favoriser l'utilisation de matériaux biodégradables (ex. : membrane géotextile biodégradable fait de fibres naturelles) | Réduit les coûts de main-d'œuvre puisqu'ils peuvent être laissés sur place. | Réduit l'impact environnemental lié à la fabrication et l'enfouissement des matériaux. | Assure la qualité de l'environnement local. |
| Donner, vendre ou valoriser la végétation devant être retirée d'un site. | Peut apporter des bénéfices. | Augmente les bénéfices environnementaux possibles. | Participe à l'amélioration de la qualité de l'air local et établi de bonnes relations avec la communauté. |
| Exiger l'utilisation d'emballage réutilisable pour la livraison de matériaux. | Réduit les coûts liés à l'emballage. | Réduit l'impact environnemental des emballages et privilégie la réduction à la source et la réutilisation. | Diminue l'impact des sites d'enfouissement sur les communautés vivant autour de ceux-ci. |

Tableau 2.1 Exemples de pratiques durables en milieu aéroportuaire ainsi que leurs considérations économiques, environnementales et sociales (suite)

| Pratique durable | Considérations | | |
|---|--|--|---|
| | Économiques | Environnementales | Sociales |
| Équipements | | | |
| Mettre en place un plan de conservation de l'énergie. | Nécessite l'acquisition de nouveaux équipements, mais réduit les coûts liés à la consommation d'énergie. | Réduit les émissions de GES liées à la consommation d'énergie en fixant des objectifs par service. | - |
| Installer une membrane de renfort sous l'asphalte qui retarde l'apparition de fissure. | Prolonge la durée de vie de la chaussée ce qui réduit les coûts d'entretien. | Diminue les activités d'entretien qui sont une source de GES. | Augmente la sécurité routière. |
| Transport | | | |
| Exiger que la flotte de véhicules de construction soit constituée d'un pourcentage minimal de véhicules hybrides et/ou électriques. | Réduit les coûts liés à la consommation de carburant. | Réduit les émissions de GES liées à la consommation de carburant. | Participe à l'amélioration de la qualité de l'air. |
| Sensibiliser les travailleurs à la marche au ralenti des équipements de construction. | Réduit les coûts liés à la consommation de carburant. | Réduit les émissions de GES liées à la consommation de carburant. | Participe à l'amélioration de la qualité de l'air. |
| Réutilisation et recyclage des matériaux | | | |
| Élaborer et fournir une liste des recycleurs locaux aux entrepreneurs. | Diminue possiblement les coûts de transport et de disposition. | Réduit l'impact environnemental de l'enfouissement des matériaux. | Encourage le recyclage local des matériaux et le développement de nouvelles technologies. |
| Mettre en place un programme de donation de matériaux usagés | Entraîne des coûts administratifs supplémentaires. | Réduit l'impact environnemental de l'enfouissement des matériaux. | Encourage le réemploi local des matériaux et des projets communautaires. |

Tableau 2.1 Exemples de pratiques durables en milieu aéroportuaire ainsi que leurs considérations économiques, environnementales et sociales (suite)

| Pratique durable | Considérations | | |
|---|--|---|--|
| | Économiques | Environnementales | Sociales |
| Matériaux durables | | | |
| Exiger un certain pourcentage de matériaux recyclés et/ou locaux et compiler des données pour permettre un suivi. | Entraîne possiblement des coûts d'acquisition plus élevés. | Favorise la réutilisation des matières premières et diminue l'impact environnemental lié à l'extraction des ressources. | Améliore l'image de l'entreprise et l'opinion de la communauté locale. |

Afin de pouvoir effectuer un suivi adéquat des objectifs environnementaux des projets de construction chez ADM, il est préférable d'identifier dès le début du projet la personne qui sera en charge de fournir les documents requis par le « Volume E – Exigences environnementales pour les projets de construction » (ex. : plan de protection de l'environnement). De plus, des pénalités financières à la fin du contrat pour les entrepreneurs qui ne respectent pas les exigences du Volume E et qui ne fournissent pas les documents requis pourraient être envisagées. Par ailleurs, pour tous les contrats de construction impliquant l'utilisation de machinerie lourde, une formation sur la marche au ralenti devrait être exigée et un document de sensibilisation devrait être mis en annexe du contrat. Pour s'assurer qu'un maximum d'employés reçoit cette formation, une feuille de présence pourrait être demandée afin de documenter cette action.

2.4 Indicateurs de suivi de la performance pour les trois secteurs

Un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative qui donne des informations sur les performances ou impacts environnementaux, sociaux et économiques (GRI, 2015). Ils peuvent permettre d'évaluer, à un moment donné, les progrès en vue d'atteindre un objectif (de Backer, 2005). Dans le milieu aéroportuaire, les indicateurs du GRI sont fréquemment utilisés. D'autres entreprises en ont également élaborés et pourraient être utilisés par ADM pour suivre sa performance dans les trois domaines d'achats décrits précédemment.

En ce qui concerne l'action de favoriser les entrepreneurs possédant une politique de développement durable ou ayant déjà participé activement à un projet certifié LEED, il est difficile pour ADM de l'appliquer, car il y a très peu de compétition dans ce domaine. Ainsi, elle ne peut se permettre d'écarter des entrepreneurs en fonction de ce critère pour le moment.

2.4.1 Performance globale

L'élaboration d'indicateurs de performance globale n'est pas chose facile en entreprise. Quelques outils ont été développés dans différentes régions du monde pour intégrer le développement durable à ce type d'indicateur. Tout d'abord, le *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) reprend le *Balanced Scorecard* (BSC), qui est un outil combinant des mesures financières et opérationnelles, et intègre des indicateurs de performance environnementale et sociale des entreprises. Son utilisation permet de mettre en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux (Capron et Quairel, 2006). Cependant, selon certains, les indicateurs financiers prédominent dans cette évaluation et subordonne les aspects environnementaux et sociaux. Ensuite, le *Triple Bottom Line Reporting* (TBL) a été développé en considérant que la performance globale d'une entreprise doit tenir compte de sa contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Cette approche constitue donc un cadre de travail qui permet aux entreprises de mesurer et rapporter les résultats économiques, sociaux et environnementaux. Contrairement au SBSC, ces trois paramètres ont une importance équivalente. Cependant, une critique attribuée à cette approche est la segmentation de ceux-ci. Aucune corrélation n'est faite entre ces paramètres ce qui démontre le manque d'intégration (Dubigeon, 2002). Enfin, le GRI présente des indicateurs de performance en fonction des trois sphères du développement durable. La mesure de la sphère économique inclut les impacts d'une entreprise sur les systèmes économiques locaux, nationaux et mondiaux, mais également sur la situation économique de ses parties prenantes. Celle de la sphère environnementale inclut les impacts des activités d'une entreprise sur les systèmes naturels vivants ou non tels que les écosystèmes tandis que celle de la sphère sociale, quant à elle, mesure l'impact d'une entreprise sur les systèmes sociaux qui entourent ses activités ce qui explique le fait que ces mesures varient d'une entreprise à une autre selon la culture et l'étendue possible des impacts. Des impacts fréquemment mesurés touchent le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, etc. Bien que l'approche du GRI soit une méthode de reporting très avancé en développement durable, le concept de performance intégrée est manquant tout comme pour le TBL. Ainsi, aucune mesure d'interactions n'est effectuée entre les différentes performances. Néanmoins, le GRI expose des pistes d'élaboration d'indicateurs intégrés, soit par des indicateurs systémiques et des croisés. Le premier type consiste à

exposer dans quelle mesure la performance d'une entreprise influence celle d'un système plus large. Ainsi, l'indicateur mesurant le nombre total d'accidents au travail au sein d'une entreprise deviendrait le nombre total d'accidents au travail dans un secteur d'activités. Le deuxième type, quant à lui, associe des ratios provenant de différentes performances. Un exemple serait la quantité de matières résiduelles recyclées par unité de produit vendu. L'inconvénient de ceux-ci est le fait qu'ils ne peuvent jumeler que deux dimensions et non les trois. Un bon exemple de cela est un indicateur dit socio-économique. (Renaud et Berland, 2007)

Actuellement, la présence d'indicateurs de performance globale est de plus en plus répandue en milieu aéroportuaire. Toutefois, plusieurs aéroports tels qu'Aéroports de Paris se fient aux lignes directrices du GRI-G4 pour mesurer leur performance autant globale que spécifique à certaines activités. Malgré le point faible de cette approche mentionné ultérieurement, il est important de spécifier que cette lacune est propre à toutes les approches. En effet, la mesure d'interaction entre les différentes performances n'est présente dans aucune méthode existante (Capron et Quairel, 2006). L'élaboration d'indicateurs de performance intégrés est donc une limite générale en reporting de développement durable.

À la lumière de ces comparaisons, les lignes directrices du GRI-G4 sont l'approche considérée comme étant la plus susceptible d'aider ADM à mesurer sa performance globale en développement durable incluant l'approvisionnement responsable. Celle-ci sera détaillée dans la prochaine section afin de faire ressortir des indicateurs potentiels pour ADM.

2.4.2 Global Reporting Initiative

Le *Global Reporting Initiative* a élaboré de nombreux indicateurs pour permettre aux organisations de publier le suivi de leur performance. La quatrième génération des lignes directrices du GRI, également nommée GRI-G4, les divise selon les trois aspects du développement durable.

Tableau 2.2 Exemples d'indicateurs de la performance par aspect du développement durable
 (compilation d'après : GRI, 2015 et Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises [ORSE], 2007)

| Aspect | Indicateur | Pertinence |
|------------------------|--|--|
| Économique | Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux. | <ul style="list-style-type: none"> - Attire d'autres investissements en faveur de l'économie locale. - Favorise de bonnes relations avec la communauté locale. |
| | Réduction des besoins énergétiques des produits et services. | <ul style="list-style-type: none"> - Permet une comparaison avec la situation initiale. - Démontre les avantages (long terme) d'un investissement. |
| | Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement. | <ul style="list-style-type: none"> - Indique les risques financiers directs (amendes) et indirects (impacts sur la réputation). |
| Environnemental | Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées. | <ul style="list-style-type: none"> - Indique les progrès de l'organisation pour réduire sa dépendance aux ressources naturelles. |
| | L'intensité énergétique des produits, services et vente. | <ul style="list-style-type: none"> - Indique l'intensité énergétique par service par rapport à la consommation totale de l'organisation. |
| | Pourcentage et volume d'eau recyclée et réutilisée. | <ul style="list-style-type: none"> - Mesure le volume d'eau traitée et non traitée avant réutilisation. - Contribue aux objectifs locaux, nationaux et régionaux liés à la gestion de l'eau. |
| | Consommation et taux de contamination de l'eau par service. | <ul style="list-style-type: none"> - Mesure l'impact de chaque activité. - Permet une comparaison avec la situation initiale suite à un changement de procédure. |

Tableau 2.2 Exemples d'indicateurs de la performance par aspect du développement durable (suite)

| Aspect | Indicateur | Pertinence |
|------------------------|---|--|
| Environnemental | Total des dépenses et investissement en matière de protection de l'environnement par type et global. | <ul style="list-style-type: none"> - Démontre la rentabilité d'investissements ou technologique visant l'amélioration de la performance environnementale. |
| | Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux. | <ul style="list-style-type: none"> - Révèle aux parties prenantes le pourcentage de fournisseurs sélectionnés soumis à des processus de diligence raisonnable en matière d'environnement. |
| Social | Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par sexe et catégorie professionnelle. | <ul style="list-style-type: none"> - Indique l'importance de l'investissement à améliorer le capital humain par la formation. - Assure l'égalité des chances au travail. |
| | Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi/droits de l'homme. Nombre de clauses ou de critères touchant l'aspect social dans les contrats. | <ul style="list-style-type: none"> - Révèle aux parties prenantes le pourcentage de fournisseurs sélectionnés soumis à des processus de diligence raisonnable en matière d'emploi ou droits de l'homme. |
| | Nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi. | <ul style="list-style-type: none"> - Assure que des mécanismes de règlement des griefs efficaces soient en place. |
| | Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme et nombre total de décès liés au travail. | <ul style="list-style-type: none"> - Mesure la performance en matière de santé et sécurité incluant le bien-être. - Permet d'identifier de potentielles mesures correctives. |

En complément du guide de mise en œuvre des lignes directrices adapté spécifiquement aux exploitants d'aéroports, des indicateurs pertinents pour les aéroports ont été établis. Quelques exemples d'indicateurs pouvant être utiles pour ADM sont listés dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Exemples d'indicateurs de performance adaptés aux aéroports par enjeu (tiré de : GRI, s. d.b)

| Aspect | Indicateur | Pertinence |
|--|--|---|
| Économique | Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités en raison des changements climatiques. | <ul style="list-style-type: none"> – Permet d’avoir une bonne connaissance des impacts des changements climatiques sur ces activités. – Permet de prévoir les dépenses futures associées à cet enjeu. |
| Environnemental | Impacts significatifs du transport des produits et matériaux utilisés pour les activités de l’organisation. | <ul style="list-style-type: none"> – Permet de mettre en place des mesures d’atténuation des impacts tels que pour la des émissions de GES qui est un enjeu important pour les aéroports. |
| Droits de l’homme | Fournisseurs importants identifiés comme présentant un risque significatif d’incidents relatifs au travail forcé ou au travail des enfants ainsi que les mesures prises pour l’éliminer. | <ul style="list-style-type: none"> – Assure le respect des droits de l’homme et l’implantation de bonnes conditions de travail. |
| | Pourcentage et nombre total d’investissement et contrats significatifs qui intègrent des clauses portant sur le respect des droits humains. | |
| Responsabilité sur les produits | Nombre d’analyses de cycle de vie dans lesquelles la santé et la sécurité des travailleurs sont évaluées. | <ul style="list-style-type: none"> – Assure que de bonnes conditions de travail sont en place. |

Un bon exemple d’aéroports qui utilisent ces indicateurs est Aéroports de Paris. Tel que démontré dans le premier chapitre, celle-ci est devenue une référence en responsabilité sociétale et publie beaucoup d’informations grâce aux lignes directrices du GRI-G4. Pour le moment, la diffusion des pratiques de développement durable et particulièrement en approvisionnement responsable est modeste chez ADM. Dans le cas où cette Société souhaiterait débiter la publication de ses pratiques, par exemple par l’entremise d’un rapport de développement durable, ces lignes directrices sont une base solide pour élaborer un document complet et pertinent autant pour elle que pour ses parties prenantes. De plus, l’un des grands avantages d’utiliser la méthode du GRI-G4 est qu’il sera possible à ADM de comparer sa performance avec les autres aéroports l’utilisant également. Pour diminuer la quantité de ressources

nécessaire pour cette publication, les entreprises publient un rapport à une fréquence de deux ans. Néanmoins, elles effectuent tout de même la récolte des données chaque année afin de faire un suivi progressif dans le temps (C. Villeneuve, notes du cours GDD 704, 21 mars 2016). Cette alternative est suggérée à ADM puisque ces ressources humaines et en temps sont limitées. La fréquence de publication pourra toujours être révisée dans le cas où une partie prenante le désirerait.

2.4.3 Autres exemples d'indicateurs pertinents

L'ACRP a effectué un inventaire des indicateurs de suivi de la performance présents dans le milieu aéroportuaire pour les différentes sphères fonctionnelles. De bons exemples pouvant être envisagés par ADM en environnement sont : le pourcentage de véhicules de locations et des équipements des services au sol (compagnies aériennes) utilisant des énergies renouvelables, la consommation énergétique de l'aérogare par pied carré, le pourcentage de récupération du glycol utilisé, le pourcentage des nouveaux projets de construction respectant les normes LEED, le pourcentage de superficie des bâtiments qui répond aux normes LEED, le nombre de déversement pétrolier ou de matières dangereuses par quantité, le pourcentage d'eau destinée à l'irrigation des aménagements paysagers provenant d'un programme de réutilisation ou de récupération de l'eau. (ACRP, 2011b)

Pour sa part, Aéroports de Paris utilise des indicateurs de suivi tels que le montant des achats auprès d'entreprises d'insertion sociale, le pourcentage de consultations comportant des critères de responsabilité sociétale d'entreprise, le pourcentage de prestataires ayant passé un audit social, le pourcentage de contrats intégrant des critères RSE pondérés entre 5 et 10 %, le pourcentage d'acheteurs ayant suivi une formation sur la RSE au cours des séminaires bisannuels, le pourcentage de recrutement de salariés en situation de handicap ou appartenant à une minorité sociale et le pourcentage des cadres ayant un objectif personnel RSE à atteindre.

L'entreprise Cascades a mis en place plusieurs indicateurs dans son bilan des résultats du plan de développement durable 2010-2012 afin de suivre ses performances en développement durable (Cascades, 2012). Les exemples d'indicateurs suivants ont été jugés, dans le cadre de cet essai, comme étant applicables ou éventuellement applicables au cas d'ADM :

- quantité de papier FSC 100 % recyclé/achat total;
- nombre de présentations de sensibilisation sur des sujets environnementaux effectuées auprès des fournisseurs ou partenaires dans l'année;
- achats provenant de fournisseurs dotés d'une PAR/achats totaux.

La Banque Royal du Canada (RBC) utilise un indicateur particulier pour faire un suivi de sa performance énergétique. Celui-ci consiste à calculer la superficie de locaux conformes à la norme LEED exprimée en mètre carré (RBC, 2014). Elle convertit également cette superficie en pourcentage de locaux conformes à la norme LEED dans l'ensemble de ses établissements. Ainsi, chaque projet de rénovation tient compte d'un certain nombre de paramètres LEED tel que l'utilisation de matériaux recyclés et sans produit chimique (composés organiques volatils, colles, etc.) sans toutefois obtenir la certification pour chaque local. Plusieurs entreprises utilisent également le nombre d'agents de contrats ayant reçu une formation avancée en développement durable et en approvisionnement responsable comme indicateur. Le nombre d'agents de contrat ayant des objectifs personnels en approvisionnement responsable et le nombre ayant atteint ces objectifs pourraient également permettre de suivre l'importance de cette approche au sein de l'entreprise.

La Fondation David Suzuki, pour sa part, a élaboré des indicateurs de performance globale pour l'aspect environnemental du développement durable. Tout d'abord, l'empreinte écologique globale d'une entreprise est un indicateur normatif qui permet de mesurer l'impact de ses activités sur l'environnement. Cet indicateur s'exprime en quantité d'hectares de terre et d'océan nécessaire au maintien des activités d'une entreprise sur une période de temps donnée. Celui-ci tiendra compte des besoins opérationnels et des infrastructures, de la quantité d'énergie consommée et de sa production de déchets. Bien qu'il existe quelques outils d'évaluation disponible pour les entreprises, ceux-ci ne sont pas exhaustifs. Ces outils permettront tout de même d'effectuer un suivi sur la progression des efforts investis pour diminuer les impacts environnementaux des activités de l'entreprise sur l'environnement. Les deux outils recommandés par la Fondation David Suzuki sont ceux du *Environment Protection Authority Victoria* et *The Green Office*. Ensuite, un autre indicateur possible est l'empreinte climatique globale d'une entreprise qui est une mesure normative du volume d'émissions de gaz à effet de serre généré par ses activités. Cet indicateur s'exprime en kilogramme ou tonnes métriques équivalentes de dioxyde de carbone (CO₂). Pour le calculer, il faut tenir compte de l'inventaire des émissions générées par les intrants, la quantité d'énergie consommée, le transport, la fabrication et les extrants. Ces paramètres incluent les déplacements et activités des employés. Les outils suggérés par la Fondation David Suzuki sont ceux du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques et son guide intitulé « La gestion sous un nouveau climat : Un guide pour mesurer, réduire et compenser les émissions de gaz à effet de serre ». Puis, un dernier indicateur suggéré est l'empreinte écologique liée à l'eau. Une entreprise peut mesurer le volume d'eau total utilisé dans la production, la consommation et l'élimination d'un bien, d'un service ou de l'ensemble de

ses activités. L'outil proposé par la Fondation David Suzuki est le *Water Footprint Network* qui permet de calculer l'empreinte écologique liée à l'eau d'une entreprise, mais également de plusieurs produits. Pour les produits, la comparaison de plusieurs types de bioéthanol et de biodiesel peut être pertinente étant donné l'importance qu'occupe la flotte de véhicule dans les émissions de GES totales d'ADM. (Fondation David Suzuki, 2009)

3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources en entreprise et de favoriser l'atteinte de résultats, une planification rigoureuse est un élément essentiel. Ce chapitre présente des lignes directrices pour l'élaboration d'un plan d'action ainsi que des recommandations pour le plan d'action d'approvisionnement responsable d'ADM.

3.1 Lignes directrices d'élaboration

Bien qu'aucune législation n'oblige le secteur privé à agir en termes d'approvisionnement responsable, plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à se doter d'un plan d'action en la matière. Cet outil de planification s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et vise à rendre opérationnel l'engagement de l'organisation. Son élaboration et la détermination des actions doivent être effectuées en tenant compte des objectifs globaux tels que le code d'éthique, une politique environnementale ou la mission et valeurs de l'entreprise (C. Villeneuve, notes du cours GDD 704, 22 février 2016). Un plan d'action permet de se fixer des objectifs et d'effectuer un suivi de la performance en fonction des orientations visées par l'organisation. Il contribue également à réduire l'empreinte environnementale et sociale de l'entreprise. De plus, des retombées économiques positives peuvent également être possibles à court et long termes (MDDELCC, 2015b).

3.1.1 Bilan de la situation actuelle

Avant d'entamer l'élaboration d'un plan d'action, il est important de faire un bilan de ce qui a été fait dans les dernières années. Le tableau 3.1 présente un résumé des pratiques en place actuellement chez ADM.

Tableau 3.1 Bilan des pratiques d'achats durables présentes chez ADM (compilation d'après : Agagnier, 2011; ADM, documentation interne, 29 novembre 2012; ADM, 2015a et J. Boissonneau, conversation téléphonique, 14 mars 2016)

| Profil de l'organisation | |
|--------------------------------|---|
| Nom | Aéroports de Montréal |
| Type d'organisation et secteur | Société sans capital-actions et financièrement autonome Transport aérien |
| Nombre d'employés directs | 625 |
| Valeur des achats annuels | 244 millions de dollars en 2014. |

Tableau 3.1 Bilan des pratiques d'achats durables présentes chez ADM (suite)

| Gouvernance des achats responsables | |
|--|--|
| Politique d'achat responsable (PAR) | <ul style="list-style-type: none"> – Il n'y a pas de PAR. – Parmi les engagements de développement durable de l'entreprise, l'un des énoncés est de « Favoriser l'approvisionnement et la consommation écoresponsables » (ADM, 2015a). |
| Code de conduite des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> – Un code de conduite des fournisseurs est en cours d'élaboration et sera annexé à la politique d'acquisition des biens et services actuelle. |
| Clauses contractuelles | <ul style="list-style-type: none"> – Des clauses générales sont incluses dans les contrats par l'entremise de la procédure « SGE 4.250 - Clauses environnementales dans les contrats et appels d'offres ». – Des clauses spécifiques sont ajoutées aux contrats comportant un AES. |
| Mise en œuvre à l'interne | |
| Partage des responsabilités et structure interne | <ul style="list-style-type: none"> – La politique d'acquisition de biens et services s'applique à toutes les acquisitions de biens et services en dépenses d'exploitation ou d'immobilisation nécessaires à la conduite des activités courantes et stratégiques. – La politique environnementale et les engagements en développement durable s'appliquent à toute l'entreprise. – Le plan d'action DD relève du comité DD et présente des éléments favorisant l'approvisionnement responsable tels que l'axe qui vise à « Enrichir notre offre de services grâce aux principes de DD » (documentation interne, 8 septembre 2015). – Le Service de l'Approvisionnement est responsable de l'acquisition de tous les biens et services sauf pour les projets de construction. Pour ceux-ci, l'entrepreneur est responsable de respecter des standards définis par ADM dans plusieurs domaines tels que l'architecture, l'électricité, l'ingénierie, etc. |

Tableau 3.1 Bilan des pratiques d'achats durables présentes chez ADM (suite)

| Mise en œuvre à l'interne | |
|--|--|
| Formation et guides pour les acheteurs | <ul style="list-style-type: none"> – Un guide de l'approvisionnement responsable est disponible pour les agents de contrats. – Une liste de fournisseurs de service d'économie et d'insertion sociale de la région de Montréal a été élaborée et est disponible pour tous les employés. – Une formation en développement durable a été donnée à la majorité des employés et est donnée à une fréquence d'environ une fois par année. Une formation en approvisionnement responsable a été donnée à tous les agents de contrats. |
| Approche fournisseur | |
| Motifs | <ul style="list-style-type: none"> – ADM souhaite contribuer à l'économie locale et québécoise. |
| Méthode | <ul style="list-style-type: none"> – Cette approche est principalement utilisée pour choisir des fournisseurs locaux ou québécois. |
| Fournisseurs ciblés | <ul style="list-style-type: none"> – Les fournisseurs locaux et d'économie ou d'insertion sociale sont favorisés dans la mesure où leur prix est compétitif. |
| Qualification des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> – ADM entend soumettre tous ses fournisseurs à un processus d'acquisition compétitif. Des dérogations sont possibles suivant des modalités précises. – Le processus n'est actuellement pas utilisé à des fins de développement durable. |
| Accompagnement des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> – Des rencontres avec certains fournisseurs ont lieu pour améliorer leurs pratiques (ex. : gestion de la faune, déneigement du réseau routier, application de pesticides et service d'entretien ménager) |
| Évaluation des fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> – Pour certains contrats, des documents sont demandés aux fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences du contrat. Par exemple, des copies de facture de disposition de produit en fin de vie sont parfois requises pour s'assurer que cela est fait en respect avec les attentes d'ADM. |

Tableau 3.1 Bilan des pratiques d'achats durables présentes chez ADM (suite)

| Approche fournisseur | |
|-----------------------------------|---|
| Vérification et audits | <ul style="list-style-type: none"> – Des audits sont faits par le Service de l'Environnement et développement durable pour certains contrats comprenant un AES tels que l'entretien ménager, la gestion des matières résiduelles et le déneigement. Le Service de l'Approvisionnement ne procède actuellement à aucun audit. |
| Approche produit | |
| Motifs | <ul style="list-style-type: none"> – Réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise et favoriser des retombées économiques pour la région du Grand Montréal. |
| Méthode | <ul style="list-style-type: none"> – Un guide de l'approvisionnement responsable est disponible pour les agents de contrats. Celui-ci présente des critères à privilégier lors de l'acquisition d'un bien. – Des analyses de cycle de vie sont effectuées pour certains produits tels que les séchoirs à main. |
| Produits ciblés | <ul style="list-style-type: none"> – Les produits d'usage courant tels que les équipements de bureau, ampoules électriques, papier, produits d'entretien ménager. – Les biens stratégiques c'est-à-dire les produits acquis pour la réalisation de la mission d'ADM tels que des matériaux de construction et des véhicules. |
| Partenariat avec les fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> – Les partenariats sont fréquents dans le cas des experts-conseils, car ceux-ci doivent être accrédités par ADM. Des contrats à long terme peuvent également être possibles pour des fournisseurs répondant aux diverses exigences d'ADM. |
| Méthode de sélection | <ul style="list-style-type: none"> – Le prix est le critère prépondérant. La durabilité et la qualité sont également prises en compte. Des critères environnementaux et sociaux sont également intégrés par le Service de l'Environnement et développement durable pour les produits ayant un fort impact environnemental tels que les produits dangereux. Par exemple, les fournisseurs locaux sont favorisés lorsqu'ils offrent le même produit qu'un autre à prix égal. |

À la lumière de ce bilan, on peut constater qu'actuellement ADM ne possède pas de politique d'achat responsable, mais annexera un code de conduite des fournisseurs à sa politique d'acquisition des biens

et services. La version préliminaire de celui-ci présente l'engagement d'ADM en matière de développement durable et d'achat durable tout en indiquant que les fournisseurs doivent s'engager à respecter ce code en visant une amélioration continue et en offrant des produits et services respectueux de l'environnement. Des engagements plus spécifiques liés aux enjeux d'ADM auxquels les fournisseurs doivent souscrire sont également énoncés (J. Boissonneau, courriel, 14 mars 2016). Présentement, aucune disposition ou sanction en cas de non-respect du code n'est mentionnée. Un rappel du respect de la réglementation en vigueur pourrait également être souligné bien qu'une clause à cet effet est présente dans tous les contrats. De plus, il n'y a pas d'accompagnement, d'évaluation ou d'audit qui sont effectués auprès des fournisseurs sauf pour quelques exceptions, notamment l'entretien ménager et le déblaiement de la neige. Par ailleurs, le critère prépondérant lors de la sélection d'un bien ou service est le prix. Le Service de l'Environnement et développement durable et celui de l'Approvisionnement révisent actuellement les contrats comportant un AES afin d'inclure des clauses environnementales et sociales. Par exemple, pour le contrat d'entretien ménager, les produits utilisés doivent détenir une certification écologique.

Dans le cadre de ce bilan, il est pertinent d'évaluer le succès de la réalisation des actions achevées jusqu'à présent, c'est-à-dire d'identifier les facteurs ayant entravé ou aidé leur réalisation. Ce faisant, le plan d'action d'approvisionnement responsable pourra tenir compte de ceux-ci et ainsi augmenter sa faisabilité (MDDELCC, 2015b). Dans le cas d'ADM, un des éléments ayant favorisé l'amélioration des pratiques et la progression des actions est l'adhésion à l'ECPAR en 2016. Cet organisme a pour but de contribuer « à la création de valeur pour les organisations en supportant l'achat responsable et le développement durable sur les chaînes d'approvisionnement » (ECPAR, s. d.c). Les ressources que cet organisme met à la disposition de ses organisations membres sont nombreuses et diversifiées ce qui permet leur utilisation dans différents secteurs d'activités. Par exemple, elle offre à ces membres des fiches d'achat responsable pour plusieurs produits et services, une formation annuelle sur l'approvisionnement responsable pour le personnel des organisations membres, des séminaires pour permettre un réseautage et de l'information sur les certifications existantes (ECPAR, s. d.d). Ainsi, ADM fait désormais partie de ses organisations membres et c'est le Service de l'Environnement et développement durable qui est en charge de l'adhésion et des communications avec l'ECPAR. À ce jour, les éléments ayant ralenti ou entravé les actions d'ADM en approvisionnement responsable sont principalement la prépondérance du prix lors de l'achat d'un bien ou service ainsi que l'implication ponctuelle du Service de l'Approvisionnement dans le processus. Une bonne collaboration entre celui-ci et celui de l'environnement et développement durable existe, mais une implication accrue des employés

en approvisionnement constituerait un atout indéniable à la progression des pratiques. (J. Boissonneau, courriel, 21 mars 2016)

3.1.2 Structure d'un plan d'action

Un plan d'action doit contenir certains éléments de bases, soit des objectifs, des actions pour atteindre ceux-ci comprenant une durée et un responsable, les ressources ou analyses nécessaires à leur réalisation ainsi qu'un indicateur pour suivre l'atteinte des objectifs (Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne [CIVICUS], s. d.a). Le plan d'action d'approvisionnement responsable élaboré pour ADM dans cet essai réfère à ce cadre. Pour se fixer des objectifs, l'entreprise doit évaluer les bénéfices environnementaux, sociaux et économiques pouvant être retirés des actions envisagées. Elle doit également considérer l'ampleur de la tâche, c'est-à-dire le temps, le budget et la difficulté d'atteindre ses objectifs. L'entreprise doit avoir un haut niveau de contrôle et une capacité de suivi pour les objectifs choisis. Dans le cas où des actions antérieures au plan d'action n'auraient pas été complétées, celles-ci peuvent y être reconduites. De plus, le plan d'action peut être modifié au cours de sa réalisation selon la situation. Cependant, les changements doivent être indiqués et des justifications doivent être apportées afin de faciliter un suivi à long terme. (MDDELCC, 2015b)

Plusieurs méthodes existent pour se fixer des objectifs, mais la plus fréquemment utilisée au Canada est la méthode SMART. Chaque lettre de l'acronyme représente un critère à tenir en compte lors de leur élaboration. L'objectif doit être :

- **Spécifique**, c'est-à-dire clair et précis.
- **Mesurable**, soit que des indicateurs sont présents pour déterminer si l'objectif est atteint ou non.
- **Atteignable et Réaliste**, soit qu'il tient compte de la réalité de l'entreprise et de ses ressources.
- **Temporellement défini**, c'est-à-dire qu'une période de commencement et de fin est identifiée.

(Gouvernement du Canada, 2015)

Pour le paramètre « Mesurable », l'élaboration d'indicateurs est une étape très importante lors de la réalisation d'un plan d'action. Plusieurs types d'indicateurs existent et peuvent être appliqués en approvisionnement responsable. Le tableau 3.2 présente les différents types d'indicateurs utilisés par le gouvernement québécois.

Tableau 3.2 Types d'indicateurs définis par le MDDELCC (MDDELCC, 2015b)

| Type d'indicateurs | | Définition | Exemples |
|--------------------|-------------|---|--|
| Indicateurs | d'effets | Mesure les effets et conséquences des actions. | <ul style="list-style-type: none"> – Réduction des émissions de GES. – Diminution des accidents au travail. |
| | d'intrants | Mesure la quantité de ressources utilisées pour exécuter l'action ou produire des extrants. | <ul style="list-style-type: none"> – Nombre d'heures accordées. – Nombre de dollars investis. |
| | d'activités | Mesure le niveau de progression d'une action par rapport à la cible visée. | <ul style="list-style-type: none"> – Rapport d'avancement d'une action ou projet. – Révision de l'échéancier. |
| | d'extrants | Mesure des services ou des activités récurrentes. | <ul style="list-style-type: none"> – Programme de gestion des matières résiduelles. – Rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. |

Au Québec, les organisations tardent généralement à se donner des indicateurs pour documenter et suivre la progression de leurs actions en approvisionnement responsable (Saulnier, Olland et Menuet, 2012). Il est nécessaire que chaque objectif ait un indicateur et qu'elle soit exprimée en résultats à atteindre pour une période déterminée et incluse dans l'échéancier du plan d'action (MDDELCC, 2015b). Le suivi du plan d'action vise à améliorer son efficacité en collectant et en analysant des informations lors de la progression de celui-ci. Il permet de s'assurer que le projet progresse tel que prévu ou, si tel n'est pas le cas, de rectifier la situation le plus rapidement possible. Le suivi est essentiel puisqu'il permet de déterminer si les capacités et ressources de l'organisme sont suffisantes et bien utilisées tout en tenant informée la haute direction de la progression du plan d'action. (CIVICUS, s. d.b)

3.2 Recommandations pour ADM

Le plan d'action quinquennal proposé pour ADM se déroule sur la période 2017 à 2021 et est présenté dans le tableau 3.3. Le plan est divisé en trois stratégies regroupant un ou plusieurs objectifs.

Tableau 3.3 Plan d'action d'approvisionnement responsable 2017-2021 proposé pour ADM

| Stratégie | Objectif | Action | Responsable | Échéancier | | Indicateur |
|--|---|---|---|---------------|-------------|--|
| | | | | Date de début | Date de fin | |
| Promouvoir les pratiques d'approvisionnement responsable | Sensibiliser et informer 100 % des gestionnaires d'ADM concernés sur les pratiques d'approvisionnement responsable mis en place par ADM d'ici 2022. | Ajouter une section portant sur l'approvisionnement responsable sur le site web. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable – Service des communications | 02-01-2017 | 01-05-2017 | <ul style="list-style-type: none"> – Section ajoutée sur le site web |
| | | Documenter les analyses de cycle de vie effectuées ou disponibles auprès des fournisseurs. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable – Service de l'Approvisionnement – Service des Finances | 02-08-2021 | 27-12-2021 | <ul style="list-style-type: none"> – Montant total d'investissement annuel accordé aux analyses de cycle de vie – Pourcentage d'investissement par Service |
| | | Identifier et documenter les achats effectués auprès d'entreprises locales, d'insertion ou d'économie sociale et d'organisme à but non lucratif | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Approvisionnement | 02-04-2017 | 04-12-2017 | <ul style="list-style-type: none"> – Montant total des achats par type d'entreprise et par secteur d'activités – Nombre de ces entreprises auprès desquels des achats sont effectués |
| | | Inclure l'approvisionnement responsable dans la formation sur le développement durable. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable | 01-01-2018 | 31-12-2018 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage des employés ayant suivi la nouvelle formation |

Tableau 3.3 Plan d'action d'approvisionnement responsable 2017-2021 proposé pour ADM (suite)

| Stratégie | Objectif | Action | Responsable | Échéancier | | Indicateur |
|--|--|--|--|---------------|-------------|---|
| | | | | Date de début | Date de fin | |
| Favoriser l'implantation de nouvelles pratiques | Inciter 100 % des employés concernés à inclure des pratiques d'approvisionnement responsable dans leurs tâches d'ici 2018. | Inclure des objectifs personnels et de département en matière d'achat responsable dans le programme Destination Réussite. | <ul style="list-style-type: none"> – Agents de contrats – Service de l'Approvisionnement – Tous les gestionnaires concernés | 02-01-2017 | 31-12-2017 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage d'employés concernés s'étant fixé des objectifs personnels en matière d'achat responsable – Nombre d'objectifs d'équipe touchant les achats responsables |
| | Identifier les contrats ayant un AES et y inclure des clauses d'achat responsable d'ici 2022. | Intégrer des clauses d'approvisionnement responsable dans tous les contrats dont les activités génèrent significativement des GES. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable | 04-01-2021 | 02-08-2021 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage de contrats visés où les clauses ont été intégrées |
| Responsabiliser l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement | Diffuser l'adoption du code de conduite. | Élaborer et transmettre un questionnaire d'évaluation aux fournisseurs concernés. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable – Service de l'Approvisionnement | 06-01-2020 | 28-12-2020 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage des fournisseurs et sous-traitants ayant confirmé avoir pris connaissance du code de conduite |

Tableau 3.3 Plan d'action d'approvisionnement responsable 2017-2021 proposé pour ADM (suite)

| Stratégie | Objectif | Action | Responsable | Échéancier | | Indicateur |
|--|---|---|---|---------------|-------------|---|
| | | | | Date de début | Date de fin | |
| Responsabiliser l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement | Évaluer les pratiques des fournisseurs dont les activités comprennent un AES et qui représentent plus de 60 % des dépenses annuelles dans la catégorie OPEX d'ici 2021. | Élaborer et transmettre un questionnaire d'évaluation aux fournisseurs concernés. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable – Service de l'Approvisionnement | 06-01-2020 | 28-12-2020 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage de fournisseurs ayant reçu et répondu au questionnaire |
| | Encadrer par des clauses de développement durable 100 % des projets annuels de la catégorie CAPEX qui ont un AES d'ici 2020. | Développer des exigences et des outils pour les entrepreneurs. | <ul style="list-style-type: none"> – Service de l'Environnement et développement durable | 01-01-2018 | 30-12-2019 | <ul style="list-style-type: none"> – Pourcentage de projets annuels encadrés par des clauses environnementales |

La première stratégie vise à promouvoir les pratiques d’approvisionnement responsable. L’objectif associé consiste à sensibiliser et informer tous les gestionnaires d’ADM concernées sur les pratiques d’approvisionnement responsable mises en place par ADM d’ici 2022. Ainsi, une période de cinq ans est accordée pour effectuer les quatre actions proposées. Tout d’abord, un onglet portant sur les pratiques d’approvisionnement responsable mises en place dans l’entreprise devrait également être ajouté à la section « Protection de l’environnement » du site web. Plusieurs éléments pourraient y être présentés tels que les objectifs poursuivis, le nouveau code de conduite, les investissements, notamment concernant les analyses de cycle de vie, et divers indicateurs. Cette action, qui pourrait être exécutée par un stagiaire et vérifiée par le Service de l’Environnement et développement durable, permettrait de démontrer la proactivité d’ADM dans ce domaine et d’encourager l’implantation de telles mesures chez ses partenaires et autres entreprises. Le Service des communications se chargerait par la suite d’ajouter le nouvel onglet sur le site web. Cela permettrait aux divers Services de connaître les intentions d’ADM dans ce domaine ainsi que les réalisations accomplies, incluant les bénéfices générés. Ensuite, le Service de l’Environnement et développement durable, de l’Approvisionnement ainsi que celui des Finances devraient documenter toutes les analyses de cycle de vie effectuées que possèdent ADM ainsi que celles disponibles chez ses différents fournisseurs. Une demande pourrait être envoyée aux fournisseurs par le Service de l’Approvisionnement tandis que celui de l’Environnement et développement durable ferait l’inventaire de celles que possède ADM. Le montant total d’investissement financier annuel accordé pour ces analyses, qui sera calculé par le Service des Finances, serait un excellent indicateur qui permettra de suivre l’évolution de cette pratique dans le temps tout en démontrant la proactivité d’ADM dans ce domaine. De plus, un indicateur illustrant le pourcentage de cet investissement par Service permettrait d’identifier ceux qui ont le plus recours à cette pratique. Ce faisant, il serait possible de recueillir des commentaires de ces services sur leur processus afin d’étendre cette pratique aux autres services. Par la suite, il serait pertinent d’identifier et de documenter les achats effectués auprès d’entreprises locales, d’insertion ou d’économie sociale et d’organisme à but non lucratif. Cette action sera effectuée par le Service de l’Approvisionnement puisqu’il possède ce type d’information. Grâce à l’indicateur proposé, soit le montant total des achats par type d’entreprise et par secteur, un portrait de la situation pourra être dressé. Il sera alors possible de déterminer les secteurs les plus faibles et d’effectuer un suivi dans le temps. Enfin, il pourrait être pertinent que le Service de l’Environnement et développement durable ajoute quelques informations sur l’approvisionnement responsable dans la formation sur le développement durable afin de renseigner les employés en quoi consiste cette approche. Des exemples précis permettraient à ceux-ci de bien comprendre les diverses notions et les

bénéfices de l'implantation de ces pratiques. Le but de cette action est d'augmenter le nombre d'employés connaissant cette pratique et d'accroître les chances qu'ils l'incluent dans un de leurs projets où proposent de nouvelles pratiques dans leur Service.

La deuxième stratégie consiste à favoriser l'implantation de nouvelles pratiques grâce à deux objectifs. Le premier objectif vise à inciter tous les employés concernés à inclure des pratiques d'approvisionnement responsable dans leurs tâches d'ici 2018. Pour ce faire, l'action proposée consiste à encourager les agents de contrats et les différents gestionnaires concernés à se fixer des objectifs personnels en matière d'approvisionnement responsable par l'entremise du programme « Destination Réussite » qui est un programme mis en place par ADM dans le cadre de son objectif de devenir employeur de choix. Les Services de l'Approvisionnement ainsi que de l'Environnement et développement durable pourraient également se fixer des objectifs d'équipe. Le deuxième objectif consiste à identifier les contrats ayant un AES et d'y inclure des clauses d'achat responsable d'ici 2022. Cet objectif figurait dans le dernier plan d'action d'approvisionnement responsable et sera donc reporté dans le nouveau plan 2017-2021 puisqu'il s'agit d'un objectif d'envergure étant donné le nombre de contrats comprenant un AES chez ADM et la diversité des clauses pouvant être incluses. De plus, cet objectif est continu dans le temps puisque le marché évolue constamment offrant de nouveaux produits ou de nouvelles entreprises. L'action proposée visera l'intégration de clauses de développement durable dans tous les contrats dont les activités génèrent significativement des GES. La pertinence de cette démarche provient du fait que la réduction des GES est un enjeu pour ADM et qu'elle met beaucoup d'efforts pour parvenir à atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Le Service de l'Environnement et développement durable sera responsable de cette action. Le pourcentage de contrats visés où les clauses ont été intégrées pourra servir d'indicateur de suivi de ces deux actions.

La troisième et dernière stratégie, qui est de responsabiliser l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement, comprend deux objectifs. Le premier est d'évaluer les pratiques des fournisseurs dont les activités comprennent un AES et qui représentent plus de 60 % des dépenses annuelles dans la catégorie des dépenses d'exploitation (OPEX) d'ici 2021. Pour ce faire, le Service de l'Environnement et développement durable devra élaborer un questionnaire d'évaluation que le Service de l'Approvisionnement se chargera d'envoyer aux fournisseurs concernés. Par la même occasion, une des questions pourrait servir à s'assurer que ces derniers ont bien pris connaissance du nouveau code de conduite d'ADM ce qui permettrait de compléter l'action portant sur la diffusion du code de conduite. Cela permettrait de conserver une démarche simple tout en allant chercher des informations diverses

plutôt que de demander aux fournisseurs de signer le code de conduite comme c'est le cas dans quelques entreprises telles que Nestlé et Canadian Tire (La Société Canadian Tire Limitée, 2012; Nestlé, 2013). Suite au sondage, il sera possible de classer et regrouper les fournisseurs en fonction de leurs forces et faiblesses. Ce faisant, une évaluation du marché sera faite et son évolution pourra être documentée permettant à ADM de maintenir ses pratiques responsables dans ce domaine. Le pourcentage de fournisseurs ayant reçu et répondu au questionnaire servira à déterminer l'efficacité de cette mesure. Ensuite, le deuxième objectif pour cette orientation est d'encadrer par des clauses de développement durable 100 % des projets annuels de la catégorie des dépenses d'investissement (CAPEX) d'ici 2020. Pour cela, des exigences et des outils devront être développés pour les entrepreneurs concernés par le Service de l'Environnement et développement durable. De bons exemples seraient l'intégration du « Volume E – Exigences environnementales pour les projets de construction », l'ajout de standard ou la révision du devis.

Une colonne financement pourrait être ajoutée dans le plan d'action afin de prévoir un budget conséquent pour les objectifs qui le nécessite. Le fait de démontrer que des ressources sont mobilisées pour atteindre les objectifs du plan d'action est un bon moyen de promouvoir et de sensibiliser sur des nouvelles pratiques le personnel, les partenaires et fournisseurs (MDDELCC, 2015b).

4. ANALYSE DES PROCHAINES ÉTAPES CHEZ ADM

Dans une perspective d'amélioration continue, certaines démarches et actions peuvent être implantées à plus long terme puisque celles-ci requièrent des ressources plus importantes en termes de temps, de budget ou de personnel. Il s'agit notamment de mettre sur pied une stratégie qui est essentielle pour planifier d'avance la mobilisation de ces ressources et préparer le terrain pour ainsi optimiser le succès de l'implantation.

La grande majorité des aéroports n'ont pas de personne désignée pour réviser les contrats et y inclure des clauses de développement durable. Cette responsabilité est fréquemment assumée par les membres du département de l'environnement. Ainsi, il serait profitable de tout d'abord constituer une équipe multidisciplinaire pour revoir certains contrats. Dans le cas d'ADM, des gestionnaires provenant du Service de l'Environnement et développement durable, de l'Approvisionnement, du Bâtiment et Planification et de la Planification aéroportuaire pourraient constituer une bonne base pour une telle équipe. Des gestionnaires de d'autres services, des ingénieurs et des professionnels pourraient être invités à se prononcer sur certains contrats en fonction de la nature de ceux-ci. (ACRP, 2013)

Pour sa part, la STM a mis en place un comité d'approvisionnement responsable dont les rôles sont les suivants :

- identifier les obstacles et les opportunités dans l'ensemble de la démarche d'approvisionnement et émettre des recommandations d'amélioration continue;
- participer au développement d'outils qui permettent d'intégrer des critères de développement durable aux contrats d'acquisition tels qu'un guide des certifications, des grilles d'analyse multicritères et un guide des principes et mesures de l'approvisionnement responsable;
- promouvoir la démarche et les outils et aider à gérer le changement en agissant comme agent facilitateur. (C. Deveault, entrevue téléphonique, 5 mai 2016)

La formation d'un tel comité permet d'impliquer des gestionnaires et professionnels de différents départements tels que celui de l'environnement, de l'approvisionnement et des ingénieurs, favorisant une multidisciplinarité. De plus, le fait d'avoir un comité dédié à l'implantation de pratiques d'approvisionnement responsable permet de faire progresser plus rapidement les dossiers dans ce domaine et de diversifier les initiatives proposées. (Cadieux et Dion, 2012)

Ce chapitre présentera trois éléments pouvant être mis en place à long terme par ADM dans sa stratégie d'approvisionnement responsable afin de favoriser une amélioration continue de ses pratiques. Ces

éléments sont présentés selon un ordre séquentiel à privilégier lors de leur implantation, basé sur le portrait de la situation chez ADM dressé dans le premier chapitre.

4.1 Sensibilisation et collaboration

Un changement organisationnel ou dans un département précis entraîne des modifications de responsabilité et de tâches pour certains employés. Ces derniers doivent alors s'ajuster et inclure de nouvelles habitudes dans leur quotidien. Plusieurs causes peuvent être à l'origine d'une résistance au changement :

- individuelles : sentiment ou peur de pertes pour les personnes touchées.
- Collectives : perturbation des normes sociales du groupe.
- Culturelles : culture organisationnelle peu favorable aux changements.
- Politiques : présence d'enjeux tels que le pouvoir.
- Qualité de mise en œuvre : processus d'implantation mal adapté au contexte de l'organisation.
- Changement : les personnes touchées ne comprennent pas la motivation qui justifie la modification demandée.
- Nombre et fréquence de changements : des changements trop fréquents perturbent la motivation des personnes touchées.
- Organisationnelles : absence des facteurs de succès tels que l'accès à des outils, à de la formation et à du soutien.

Dans le cas des parties prenantes d'ADM telles que les fournisseurs et les employés du Service d'Approvisionnement, les causes pourraient être individuelles, liés à la qualité de la mise en œuvre, au changement lui-même ainsi qu'organisationnelle. Pour les causes individuelles, elles peuvent avoir peur de l'inconnu ou bien pour leur sécurité d'emploi. Par ailleurs, la façon dont le changement sera implanté déterminera le succès de celui-ci, car une bonne mise en œuvre minimisera les autres causes comme celles individuelles. En effet, les diverses peurs pouvant être ressenties seront beaucoup moins fortes dans un contexte optimal. Pour ce faire, des conditions favorables doivent être créées telles que des séances de consultation, de sensibilisation et de formation ainsi que l'accessibilité à un soutien ou à des outils. En ce qui concerne les causes liées au changement lui-même, certaines parties prenantes n'ont pas les connaissances spécifiques associées à l'approvisionnement responsable. Il est alors possible que celles-ci n'aient pas conscience de la nécessité des tâches demandées et des résultats pouvant être obtenus. Cette situation peut entraîner une gamme d'émotions diverses chez certains telles que la

frustration ou l'impression de ne pas être à la hauteur. À ce moment-là, l'envie de revenir aux anciennes habitudes est forte entraînant un risque d'échec du projet. Pour empêcher cette situation, une sensibilisation constante, un soutien adéquat ainsi que des outils accessibles et adaptés doivent être offerts aux personnes concernées. Enfin, les causes organisationnelles surviennent lorsque les parties prenantes ne sentent pas la volonté de l'organisation, notamment de la haute direction à effectuer le changement. (Bareil, 2004)

Dans le cas du Service d'Approvisionnement d'ADM, il est essentiel que les gestionnaires-cadres encouragent les agents de contrat à prendre en considération des clauses de développement durable dans leur processus d'achat. Ils doivent également démontrer qu'ils incluent ce concept dans leurs propres tâches et qu'ils adhèrent au changement. Pour le moment, une bonne collaboration est en place entre le Service de l'Environnement et développement durable et celui de l'Approvisionnement. Néanmoins, l'inclusion de clauses de développement durable dans les contrats dépend encore fortement des conseillers en environnement. Si ces derniers ne sont pas à l'affût des dates de renouvellement de contrats, des clauses d'approvisionnement responsable ne sont pas systématiquement incluses dans les nouveaux contrats (J. Boissonneau, conversation téléphonique, 14 mars 2016). Un objectif à viser dans ce contexte est de transférer cette tâche aux agents de contrat afin que les conseillers en environnement soient disponibles pour leur fournir un soutien et formuler des recommandations. Tout d'abord, tous les agents de contrat et gestionnaires devraient avoir connaissance des contrats comportant un AES qui nécessitent des clauses de développement durable. Pour ce faire, la liste des contrats devrait leur être transmise par le Service de l'Environnement et développement durable. Ensuite, ils doivent avoir comme consigne d'avertir les conseillers en environnement lorsqu'un de ces contrats doit être renouvelé. Cette démarche permettra aux conseillers de ne pas à avoir à vérifier régulièrement l'échéance des contrats et éliminera le risque que ceux-ci ne soient pas au courant des renouvellements. De plus, l'implantation de ce changement a pour but de conscientiser graduellement les agents de contrat à l'approvisionnement responsable et à commencer à les responsabiliser à cet égard. Parallèlement à cette démarche, il est recommandé de les consulter soit dans le cadre d'une réunion ou par un questionnaire. Toutefois, l'usage d'un questionnaire a pour inconvénient d'obtenir un faible taux de réponse dépendamment du moment de l'année où il est transmis (William, 2006). Lors de cette consultation, plusieurs questions devront être posées afin de connaître l'état d'esprit du personnel de l'Approvisionnement par rapport aux changements pour permettre d'effectuer des ajustements et de progresser. Pour l'élaboration des questions, le questionnaire « Diagnostic organisationnel – Santé psychologique au travail » pourrait servir de base. Celui-ci a été développé par le Centre d'étude des interactions biologiques entre la santé

et l'environnement (CINBIOSE) qui est reconnu comme un Centre Collaborateur de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) pour la prévention des maladies liées au travail et à l'environnement. Les exemples de questions suivantes pourront être utilisés :

- Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour ADM?
- Sur une échelle de 1 à 5 (5 signifiant une grande amélioration et 1 signifiant une grande aggravation), de quelle façon percevez-vous les résultats des changements organisationnels survenus au cours de la dernière année :
 - la qualité des produits et services;
 - votre sécurité d'emploi;
 - votre participation aux décisions qui auront un effet sur votre travail;
 - le travail d'équipe entre les membres du département.
- Est-ce qu'ADM vous a clairement expliqué les motifs des changements en approvisionnement ?
- Avez-vous bien compris les objectifs du changement?
- Êtes-vous en charge de contrats comportant un aspect environnemental significatif?
- Lesquelles de ces ressources utilisez-vous pour inclure des clauses de développement durable dans les contrats dont vous avez la charge?
 - guide de l'approvisionnement responsable;
 - conseillers en environnement;
 - collègues de travail;
 - supérieur immédiat;
 - sites web divers;
 - aucune de ces réponses.
- Comment percevez-vous l'ajout ou la modification de vos tâches liées au changement?
 - développement de nouvelles compétences;
 - valorisation du travail accompli;
 - nouveaux défis à relever;
 - réduction de la qualité du travail remis;
 - alourdissement de la charge de travail;
 - incapacité à réaliser les tâches demandées. (Zid, 2006)

À la suite de cette consultation, les résultats des questions posées seraient compilés afin d'identifier les éléments qui freinent l'implantation de l'approvisionnement responsable dans le Service de l'Approvisionnement, mais également les éléments pouvant servir de levier. En dressant le portrait de la situation, il est possible de déterminer l'étape réactionnelle à laquelle se situent actuellement les employés interrogés selon les quatre grandes étapes émotionnelles présentées au tableau 4.1. Ainsi, en déterminant celle-ci, il sera plus aisé d'ajuster la stratégie d'implantation et ainsi de progresser plus rapidement.

Tableau 4.1 Les quatre grandes étapes réactionnelles face à un changement (tiré de : Bareil, 2004)

| Critères | Choc | Résistance | Ouverture | Engagement |
|------------------------|---|---|--|---|
| Termes connexes | Déstabilisation Dégel Décristallisation Fin Deuil | Résistance Pertes Peurs | Exploration Redéfinition de soi Rejet du passé | Cristallisation Regel Revitalisation Résolution Renouveau Commencement Prise de conscience Adoption Implication |
| Émotions | Torpeur Insensibilité Peur Paralysie | Anxiété Appréhensions Souffrance Tristesse Colère Chaos Culpabilité | Confusion Résignation Soulagement | Bonheur Fierté Espoir |
| Cognitions | Fin du statu quo, de l'équilibre et du passé Refus | Pertes subies ou anticipées Peurs | Envie d'essayer de nouveaux comportements | Acceptation de la réalité nouvelle Acquisition de nouvelles croyances, attitudes ou de comportements durables |
| Buts | Absorber le changement Préparer une réponse | Défendre ses acquis | Explorer et accepter le changement | Stabiliser les comportements Adopter de nouvelles habitudes de travail |

4.2 Coût total de propriété

Le coût total de propriété (CTP), ou *Total Cost of Ownership*, est un outil économique qui consiste à évaluer l'ensemble des coûts liés à la possession d'un bien tout au long de son cycle de vie. Il intègre les coûts directs, indirects et récurrents. Par exemple, dans le cas d'une voiture, les coûts directs sont le prix

d'acquisition, les assurances et l'immatriculation, les coûts indirects sont les pertes de temps liés aux pannes ou aux entretiens, les distances à parcourir ainsi que l'administration et les coûts récurrents sont l'achat de carburant, de pneu et l'entretien des liquides (Guay, 2015). Cet outil économique a pour but de se soustraire à la prépondérance du critère du prix d'achat. (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2012)

Plusieurs éléments entrent en compte lors de l'achat d'un bien ou un service tels que le temps nécessaire à la recherche de fournisseurs potentiels ainsi que le processus d'achat (demande de prix, soumission ou appel d'offres), les frais de transport et de disposition en fin de vie et également les frais d'entretien ou à l'acquisition de pièces de remplacement (Guay, 2015). Les frais dits « cachés » sont nombreux, c'est pourquoi la métaphore de l'iceberg est fréquemment utilisée pour illustrer l'ampleur de ceux-ci et ainsi démontrer l'importance d'évaluer le CTP comme le démontre la figure 4.1.

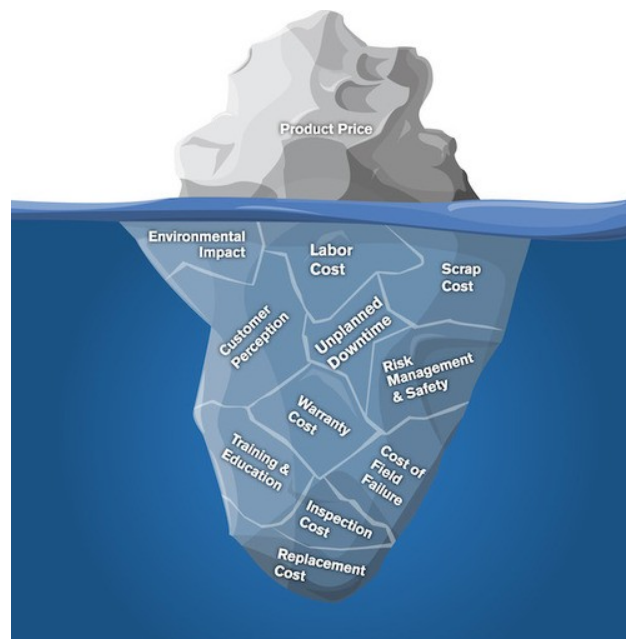


Figure 4.1 Frais visibles et cachés d'un achat (tiré de : Sofrigam, 2015)

Le critère d'achat, soit le prix du bien, est le critère ayant généralement le plus de poids puisqu'il est un frais visible. Bien que cette pratique semble apporter des économies à l'entreprise, celle-ci n'est pas forcément la plus économiquement viable dépendamment des frais cachés. Ces derniers sont généralement classés selon sept catégories comme l'illustre le tableau 4.1. (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2012)

Tableau 4.2 Catégories de coûts d'un bien tout au long de son cycle de vie (inspiré de : Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2012)

| Catégorie de coûts | Définition | Exemple de frais |
|--------------------|---|--|
| Acquisition | Montant effectif payé par unité de bien ou de service acheté. | <ul style="list-style-type: none"> – Coût des matières premières – Transport |
| Mise en route | Coûts engagés pour mettre en état de fonctionner le bien. Parfois compris dans les coûts d'acquisition. | <ul style="list-style-type: none"> – Frais d'installation |
| Utilisation | Dépenses courantes liées à l'utilisation du bien en fonction de l'usage prévu. | <ul style="list-style-type: none"> – Consommation énergétique – Assurances – Entreposage |
| Formation | Frais pour assurer l'utilisation adéquate du bien. | <ul style="list-style-type: none"> – Coûts d'une formation pour l'utilisation – Temps de formation |
| Maintenance | Rétablir un bien pour qu'il soit en mesure d'assurer un service déterminé. | <ul style="list-style-type: none"> – Coût des pièces de remplacement – Contrôle de vérification – Pertes dues aux indisponibilités – Frais de main-d'œuvre |
| Mise à niveau | Frais pour conserver la qualité du service. | <ul style="list-style-type: none"> – Mise à jour en fonction de la réglementation ou des normes en vigueur |
| Fin de vie | Coût pour disposer adéquatement d'un bien à la fin de sa vie utile. | <ul style="list-style-type: none"> – Démantèlement – Disposition conforme à la réglementation en vigueur |

Un exemple éloquent de l'utilisation du CTP est celui de l'achat de locotracteurs par la STM. Cet équipement fonctionnant au diesel est essentiel dans les activités de cette société. Pour des raisons de santé des travailleurs et des passagers, les ingénieurs de la STM ont entrepris le calcul du CTP pour des locotracteurs électriques et l'ont comparé à celui consommant du diesel. Bien que le coût d'acquisition soit plus élevé pour les véhicules électriques, ces derniers avaient une plus grande durabilité, consommaient moins d'énergie et nécessitaient moins d'entretien. Ainsi, une économie de 25 M\$ a pu être faite sur une période de vie de 60 ans, et ce, pour onze locotracteurs. Par ailleurs, la STM effectue des CTP grâce à son équipe d'ingénieurs qui connaissent bien les produits utilisés pour ses activités, mais également en collaboration avec la firme WSP lorsqu'il s'agit d'importants projets de construction. Celle-

ci est alors chargée d'élaborer des plans et devis en tenant compte de toutes les alternatives possibles ainsi que des coûts qui y sont associés. (C. Deveault, entrevue téléphonique, 5 mai 2016)

La norme ISO 15686-5 propose un cadre et une méthode de calcul pour déterminer le coût total de propriété d'une construction en prenant en compte les coûts et leurs occurrences sur le cycle de vie de l'ouvrage. Elle distingue également deux concepts soit le coût global et le coût global étendu. Le coût global inclut l'ensemble des coûts immobiliers techniques et s'intègre dans le coût global étendu. Ce dernier comprend également d'autres éléments tels que les externalités, les revenus et les coûts hors construction (annexe 11). Cette norme rappelle d'ailleurs les phases de cycle de vie ainsi que les facteurs à prendre en compte (annexe 12). Les phases en ordre chronologique sont le niveau stratégique (structure), le niveau du système (revêtements muraux, ventilation, couverture) et le niveau de détail (plomberie, installation électrique, vitrage). Les facteurs à prendre en compte à tous les niveaux sont le coût, la construction, l'exploitation, la maintenance, le fonctionnement, l'environnement, le montage, la mise hors service. Ainsi, en fonction du projet, un degré d'analyse peut être visé pour intégrer le coût global de propriété dans la construction. (Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, 2009)

Plusieurs indicateurs liés au coût total de propriété peuvent être applicables en entreprise. Tout d'abord, le temps de retour sur investissement est la durée de temps nécessaire pour couvrir les investissements mobilisés. Celui-ci s'exprime en nombre d'années et couvre la période entre les investissements initiaux et le moment où les économies amassées compensent ceux-ci. Ensuite, un autre indicateur possible est le calcul des économies réalisées, soit les économies nettes. Cet indicateur peut être également utilisé lors de la comparaison d'investissement en début de projet. Puis, le rapport économies sur investissement est un indicateur servant à calculer la rentabilité d'un projet. Un ratio supérieur à 1 signifie que le projet est rentable tandis qu'un ratio inférieur à 1 indique qu'il ne l'est pas. Enfin, un dernier indicateur possible est le taux interne de rentabilité. Celui-ci correspond au taux d'intérêt en fonction des coûts et des bénéfices sur une période donnée (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2010)

4.3 Audits et suivis des fournisseurs

Les processus d'audit des fournisseurs deviennent de plus en plus fréquents au sein des grandes entreprises et multinationales. Cependant, cette démarche nécessite beaucoup de ressources autant en termes de budget, de personnel que de temps. Différentes entreprises offrent des services d'audit, ce qui réduit la quantité de temps nécessaire, mais celles-ci coûtent relativement cher. Selon Maryse

Lemay, conseillère en développement durable chez Gaz Métro, il est également possible de constituer des équipes multidisciplinaires internes d'employés, ce qui réduit les coûts liés aux audits qui sont souvent réalisés par des firmes externes. Ces équipes sont de véritables atouts de par leur fine connaissance des enjeux de l'entreprise et par l'objectivité dont elles peuvent faire preuve dans une approche multidisciplinaire. (Lemay, 2016)

Un processus d'implantation doit être mis en place afin d'assurer une évaluation complète et pertinente ainsi qu'un suivi adéquat. Pour chaque catégorie de fournisseurs, une fréquence d'évaluation devrait être fixée en fonction de leurs risques environnementaux et sociaux, de l'ampleur de l'approvisionnement de l'entreprise et de la durée de l'audit. Une grille d'évaluation standard présentant des thèmes généraux et des points plus précis devra être élaborée pour procéder à l'audit et pouvoir compiler des données par la suite. Avant d'effectuer l'audit, l'entreprise doit transmettre au fournisseur les objectifs de l'évaluation, les thèmes sur lesquels il sera évalué ainsi qu'un ordre du jour qui indique le temps nécessaire à l'audit. À la suite de l'audit, une rétroaction doit être envoyée au fournisseur à l'aide d'un document standard présentant les points forts et faibles ainsi que les non-conformités. Dans le cas où une action corrective serait requise, un formulaire de demande devra être envoyé au fournisseur non conforme. Pour ce faire, un formulaire standard devrait être élaboré afin de faciliter cette démarche ainsi que la compilation de données. Puis, le fournisseur devra élaborer un plan de conformité qui indique des objectifs d'amélioration et un échéancier approuvé par ADM. En fonction de l'échéancier établi, des vérifications devront être effectuées afin de s'assurer que le fournisseur atteint les objectifs fixés (Réseau entreprise et développement durable [REDD], s. d.). (Mouvement québécois de la qualité, s. d.)

Un bon exemple de processus d'évaluation des fournisseurs est Cascades qui s'est fixée comme objectif de « s'approvisionner auprès de fournisseurs responsables » (Cascades, 2012). Pour ce faire, elle a donné un mandat d'évaluation à EcoVadis, car ces équipes internes chargées de cette tâche trouvaient cela lourd et difficile à gérer. Le questionnaire obtenu comprend 21 paramètres touchant quatre catégories soit l'environnement, l'éthique le social et le fournisseur. Ainsi, pour chaque nouvel appel d'offres, les fournisseurs doivent remplir le questionnaire de cette firme. Ceux-ci sont libres de refuser d'y répondre, mais ils seront pénalisés lors de l'évaluation puisque certaines informations seront manquantes. L'inconvénient d'une telle démarche est que les petites organisations n'ont pas nécessairement le personnel et l'information complète pour répondre à un questionnaire aussi rigoureux et coûteux. De plus, dans le cas où elles seraient tout de même retenues, elles devront tout de même le remplir plus

tard (Cascades, 2012). Grâce à sa collaboration avec la firme EcoVadis, un taux de 23 % a été atteint dans son plan de développement durable 2010-2012, puis 43 % lors de la période 2013-2015. Dans le plan de 2015-2020, l'objectif visé est de 60 % (Cascades, 2016, 1 mars). Pour sa part, la STM dresse présentement un portrait de ses fournisseurs en collaboration avec la firme Groupe AGEKO (C. Deveault, entrevue téléphonique, 5 mai 2016).

Comme le démontrent ces exemples, l'évaluation des fournisseurs est un processus à long terme qui nécessite des outils efficaces et adaptés au contexte de l'organisation. De plus, plusieurs grandes sociétés comparables à ADM ont choisi d'engager une firme d'experts externe pour procéder à ces évaluations, ce qui permet d'obtenir une objectivité, un suivi rigoureux et d'alléger les tâches de leurs employés. Le processus d'audit n'a pas été proposé dans le prochain plan d'action 2017-2021 d'approvisionnement responsable d'ADM compte tenu des ressources nécessaires pour effectuer un tel travail et de sa progression actuelle dans ce domaine. Néanmoins, cette dernière peut profiter de cette période pour entamer une réflexion sur le processus adéquat en fonction de ces ressources et ainsi se fixer des objectifs et cibles dans le plan d'action d'approvisionnement responsable suivant, soit 2022-2026.

5. RECOMMANDATIONS

À la suite des comparaisons et de l'analyse effectuées, il en ressort qu'ADM a grandement progressé en matière d'approvisionnement responsable depuis 2012. Cela provient principalement de son engagement en développement durable qui vise, entre autres, à favoriser les achats responsables ainsi que de son adhésion au sein de l'ECPAR en 2016. De plus, le fait que le Service de l'Environnement et développement durable se fixe des objectifs grâce à un plan d'action interne d'approvisionnement responsable permet d'effectuer un suivi des actions et de leur progression. Bien qu'une grande partie des achats d'ADM est désormais effectuée de façon plus responsable, des améliorations à certains niveaux peuvent être encore réalisées.

Sur le plan stratégique, trois options s'offrent à ADM. La première consiste à laisser la responsabilité de l'élaboration et du suivi du plan d'action d'approvisionnement responsable au Service de l'Environnement et développement durable comme cela est actuellement le cas. L'inclusion de clauses de développement durable dans les contrats comportant un AES resterait également leur responsabilité. Cependant, des ajustements devront être apportés pour leur faciliter la tâche puisque les conseillers en environnement sont restreints en termes de temps à accorder à ces tâches à cause de leurs nombreuses responsabilités. Par exemple, lorsqu'un contrat vient à échéance, l'agent en charge de celui-ci doit prévenir le plus tôt possible les conseillers en environnement. Pour ce faire, une liste des contrats à surveiller doit être fournie aux agents de contrat par les conseillers afin de s'assurer de ne pas en oublier. Cet ajustement consoliderait l'efficacité de cette option puisque celle-ci s'apparente fortement à la situation actuelle qui fonctionne, somme toute, relativement bien. Néanmoins, compte tenu du temps restreint des conseillers en environnement pour toutes ces tâches, il est possible que cette option ne soit pas la plus avantageuse en termes de vitesse de progression dans le temps.

La deuxième option consiste à transférer ces responsabilités au Service de l'Approvisionnement. Ce transfert doit se faire graduellement et être accompagné de formation, d'outillage et de sensibilisation constante. Le processus décrit dans le sous-chapitre 4.2 est un exemple de méthodologie possible pour effectuer ce changement. Dans cette option, les conseillers en environnement demeurent impliqués dans le processus en apportant un support aux agents de contrats. Leur expertise en développement durable est un atout qu'il ne faut pas négliger. D'autres membres du personnel peuvent également être consultés tels que les ingénieurs. Pour faciliter ce transfert, il est important qu'ADM prenne connaissance de l'état émotionnel des employés du Service de l'Approvisionnement tel qu'il a été expliqué dans le quatrième chapitre. Ce faisant, il serait possible d'adapter la formation et la

sensibilisation faites auprès de ceux-ci augmentant ainsi son efficacité. De plus, tel que suggéré dans le plan d'action, les agents de contrats pourraient se fixer des objectifs personnels d'approvisionnement responsable ce qui les aiderait à se familiariser avec les nouvelles tâches à venir. Cette option assurerait que tous les contrats renouvelés intègrent des clauses de développement durable puisque chaque agent de contrat aurait cette responsabilité vis-à-vis des contrats dont ils ont la charge. Cependant, plusieurs années peuvent être nécessaires pour que le transfert soit effectué et que les agents de contrat soient relativement autonomes lors de l'exécution de ces nouvelles tâches. Une surveillance de la part du Service de l'Environnement et développement durable devra également être réalisée afin de s'assurer que les nouvelles tâches sont correctement exécutées.

La troisième option nécessite la création d'un comité d'approvisionnement responsable qui assumerait ces responsabilités. Celui-ci devrait être composé de gestionnaires et professionnels de divers services, entre autres, celui de l'Environnement et développement durable, de l'Approvisionnement, du Bâtiment et Planification, de la Planification aéroportuaire. Ce comité devrait se rencontrer minimalement une fois par mois afin d'assurer un suivi efficace des actions du plan. Cette alternative a l'avantage d'apporter un regard multidisciplinaire sur le processus d'approvisionnement. Entre ces réunions, les membres du comité pourraient travailler individuellement sur des tâches qui leur seraient confiées lors des rencontres. Cependant, cela nécessite plus de temps dépendamment du nombre de membres à cause de l'organisation et des réunions mensuelles. Bien que la troisième option puisse être effectuée seule, elle peut également être instaurée parallèlement à la première ou deuxième option. Dans cette éventualité, le comité servirait de support pour le Service responsable du dossier.

La situation jugée optimale pour l'avancement de l'approvisionnement responsable au sein d'ADM dans le cadre de cette étude serait de jumeler les deuxième et troisième options. Ainsi, le Service de l'Approvisionnement serait en charge du dossier et un comité l'appuierait dans son processus de responsabilisation de sa chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne le plan d'action, un suivi doit être effectué à une fréquence préétablie. Une possibilité serait de l'effectuer deux fois par année puisque les actions qui ont été proposées s'étendent, pour la majorité, sur plusieurs mois. Les objectifs visés et le suivi devront être communiqués aux employés du Service de l'Approvisionnement afin de leur démontrer les résultats de leurs efforts et ainsi favoriser un désir d'être impliqué davantage. Les résultats globaux de la démarche d'approvisionnement responsable pourraient être inclus dans la section portant sur le développement durable du rapport

annuel d'ADM afin que l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les employés, puisse constater les progrès réalisés dans ce domaine.

Finalement, ADM pourrait structurer son processus d'inclusion de clauses de développement durable dans ses contrats. Pour ce faire, une attention particulière pourrait être accordée aux contrats ayant une influence sur les enjeux prioritaires de cet aéroport tels que l'efficacité énergétique, la réduction des gaz à effet de serre et la gestion des matières résiduelles. Ce faisant, les achats durables effectués contribueraient à l'atteinte des objectifs environnementaux qu'ADM s'est fixée. Les retombées positives seraient ainsi beaucoup plus apparentes pour l'ensemble des employés.

CONCLUSION

Compte tenu des impacts possibles sur l'environnement et la société découlant des activités des aéroports, ceux-ci ont inclus le développement durable dans leur stratégie d'affaires malgré le fait qu'aucune loi ni règlement ne les oblige à le faire. Divers référentiels, normes et outils sont toutefois à leur disposition pour réduire ces impacts tels que le Pacte mondial, les lignes directrices du GRI adapté au secteur aéroportuaire, les normes ISO 14000 et ISO 26000 et la méthode BNQ 21000. Plusieurs aéroports internationaux ont d'ailleurs adhéré à l'un ou plusieurs de ces référentiels et normes tels qu'ADP et l'aéroport international Pearson de Toronto. Pour sa part, ADM performe globalement bien en développement durable comme l'a démontré le diagnostic BNQ 21000, notamment en matière de gouvernance et social. Ce dernier a également mis en évidence un point pouvant être amélioré, soit le fait qu'aucune mention du développement durable n'est présente dans la Politique d'acquisition des biens et services. Toutefois, le Service de l'Environnement et Développement durable et la direction de l'Approvisionnement ont débuté l'élaboration d'une annexe portant sur un code de conduite des fournisseurs qui sera jointe à la politique. Un autre point pouvant être amélioré est l'influence d'ADM sur ses fournisseurs. L'évaluation des pratiques de chacun et l'accompagnement de ceux-ci dans l'implantation d'une démarche de développement durable amélioreraient sa performance en matière d'approvisionnement responsable. Ce diagnostic a également permis de déterminer qu'une culture d'amélioration continue est en place chez ADM.

En observant les parts des produits, des services et des projets chez ADM ainsi qu'en analysant diverses pratiques d'approvisionnement responsable pouvant y être possiblement implantées, il a été suggéré à ADM de se concentrer davantage sur l'intégration de nouvelles pratiques responsables dans le secteur des projets puisqu'il représente 86 % du montant total des achats effectués. En ce qui concerne la mesure de performance globale et la sélection d'indicateurs pour ADM, les lignes directrices du GRI sont privilégiées puisqu'une version du guide de mise en œuvre adapté spécifiquement aux exploitants d'aéroports est disponible. Celle-ci présente des indicateurs de performance adaptés au milieu aéroportuaire. Dans l'éventualité où ADM souhaiterait publier un rapport de développement durable, ces lignes directrices lui permettraient de comparer sa performance à d'autres aéroports produisant déjà de tels rapports. Ces aéroports sont, entre autres, ADP, l'aéroport international Eleftherios-Venizelos d'Athènes, Aéroport de Frankfurt-Hahn, l'aéroport international Pearson de Toronto et Aéroport d'Amsterdam-Schiphol.

Pour l'élaboration d'un plan d'action d'approvisionnement responsable adapté au contexte d'ADM, un bilan des pratiques d'achats présentes au sein de cette société a été effectué et a permis d'analyser le contenu du futur code de conduite des fournisseurs qui sera annexé à sa politique d'acquisition de biens et services. Cette analyse a révélé la présence des engagements spécifiques aux enjeux d'ADM auxquels les fournisseurs doivent souscrire ainsi que l'absence de disposition et sanction en cas de non-respect. Ce bilan a également fait ressortir que l'adhésion d'ADM à l'ECPAR l'a grandement outillé ce qui lui permettra de progresser efficacement en approvisionnement responsable. Par la suite, trois stratégies ont été retenues pour le plan d'action, soit promouvoir les pratiques d'approvisionnement responsable, favoriser l'implantation de nouvelles pratiques et responsabiliser l'entière de la chaîne d'approvisionnement. Des actions et un échéancier réalistes ont été proposés en fonction du portrait dressé de la situation d'ADM.

Compte tenu que ce plan d'action d'approvisionnement responsable est pour la période 2017-2021, certains éléments ne pouvaient pas être mis en place à cause des ressources plus importantes en termes de temps, de budget et de personnel qui sont nécessaires à leur implantation. Toutefois, la pertinence de ces éléments pour ADM n'est pas à négliger puisqu'ils pourraient apporter des progrès notables. Ainsi, une stratégie a été suggérée pour permettre la mobilisation de ces ressources et préparer le terrain pour ainsi optimiser le succès de leur implantation. Parmi ces éléments figurait la sensibilisation en approvisionnement responsable grâce à la détermination de l'état émotionnel des employés du Service de l'Approvisionnement, la détermination du coût total de propriété ainsi que l'audit et le suivi des fournisseurs. Enfin, des recommandations globales et stratégiques ont été émises à l'intention d'ADM. L'une d'entre elles consistait en la création d'un comité d'approvisionnement responsable, composé de gestionnaires et professionnels de divers services, qui assumerait l'élaboration et le suivi du plan d'action ainsi que l'inclusion de clauses dans certains contrats.

Cet essai a donc permis d'identifier et d'analyser des pratiques d'approvisionnement responsables, dont certaines étaient présentes dans les aéroports internationaux, nord-américains et canadiens, pour ensuite établir des lignes directrices qui ont servi à élaborer un plan d'action d'approvisionnement responsable adapté à la situation d'ADM. Bien que les aéroports, incluant ADM, tendent de plus en plus à responsabiliser leurs achats et leur chaîne d'approvisionnement, il est ressorti que les pratiques responsables mis en place touchaient particulièrement la sphère économique et environnementale du développement durable. L'intégration de pratiques socialement responsables nécessite encore du travail de la part du milieu aéroportuaire.

RÉFÉRENCES

- Acheteur Durable (s. d.). Vêtement de travail. Repéré sur le site d'acheteur durable, section Le Manuel des Achats Durables : <http://acheteurdurable.com/fiches/vetements-de-travail-1>
- Actu-Environnement (s. d.). Système de management environnemental (SME). Repéré sur le site d'Actu-Environnement, section Dictionnaire Environnement : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/systeme_de_management_enviromental_sme.php4
- Aéroports de Montréal (ADM) (2012). *Politique environnementale*. Repéré sur le site d'ADM, section Collectivités : <http://www.admtl.com/sites/default/files/Politique%20environnementale.pdf>
- Aéroports de Montréal (ADM) (2015a). Développement durable. Repéré sur le site d'ADM, section Collectivités : <http://www.admtl.com/fr/adm/collectivites/developpement-durable>
- Aéroports de Montréal (ADM) (2015b). Mission, engagements, certifications et reconnaissances. Repéré sur le site d'ADM, section Collectivités : <http://www.admtl.com/fr/adm/collectivites/nos-engagements>
- Aéroports de Montréal (ADM) (2015c). Transport durable. Repéré sur le site d'ADM, section Collectivités : <http://www.admtl.com/fr/adm/collectivites/protection-de-l-environnement/transport-durable>
- Aéroports de Paris (ADP) (2015a). Achats responsables. Repéré sur le site d'ADP, section Fournisseurs : <http://www.aeroportsdeparis.fr/entreprises/fournisseurs/achats-responsables>
- Aéroports de Paris (ADP) (2015b). Politique Achats. Repéré sur le site d'ADP, section Fournisseurs : http://www.aeroportsdeparis.fr/docs/default-source/professionnel-fichiers/fournisseurs/01_politique_achats_groupe_adp_2015_extranet.pdf?sfvrsn=2
- Aéroports de Paris (ADP) (2015c). Label Relations Fournisseur Responsables. Repéré sur le site d'ADP, section Fournisseurs : <http://www.aeroportsdeparis.fr/entreprises/fournisseurs/label-relations-fournisseur-responsables>
- Aéroports de Paris (ADP) (2015d). *Aéroports de Paris reconnu comme référence aéroportuaire en matière de développement durable à travers deux classements*. Repéré sur le site d'ADP, section Communiqué de Presse : <https://www.aeroportsdeparis.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/presse/cp-octobre-decembre-2015/adp-reference-aeroportuaire-en-matiere-de-developpement-durable-classement-djsi.pdf>
- Agagnier, A. (2011). *Les pratiques d'approvisionnement responsable dans les organismes publics : analyse du cas d'Hydro-Québec* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2008). *Synthesis 10: Airport Sustainability Practices*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board.

- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2011a). *Report 42: Sustainable airport construction practices*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board
- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2011b). *Report 19A: Resource Guide to Airport Performance Indicators*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board
- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2013). *Synthesis 42: Integrating Environmental Sustainability into Airport Contracts*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board.
- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2014). *Synthesis 53: Outcomes of Green Initiatives: Large Airport Experience*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board.
- Airport Cooperative Research Program (ACRP) (2015). *Synthesis 66: Lessons learned from airport sustainability plans*. Washington (District of Columbia) : Transportation Research Board.
- Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne (CIVICUS) (s. d.a). *Le plan d'action*. Repéré sur le site de CIVICUS, section ressources : <http://www.civicus.org/view/media/Plan%20d%20Acion.pdf>
- Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne (CIVICUS) (s. d.b). *Le suivi et l'évaluation*. Repéré sur le site de CIVICUS, section ressources : <http://www.civicus.org/view/media/Le%20suivi%20et%20l%20Evaluation.pdf>
- Association coopérative de la collectivité de l'UQAM (2008). Remplissage de vos cartouches laser et jet d'encre sur place! Repéré sur le site d'Économie sociale Québec, section Boîte à outils : <http://economiesocialequebec.ca/?module=directory&type=1&subMod=SERV&action=getMod&uid=470&division=13>
- Banque royal du Canada (RBC) (2014). Bâtiment durable. Repéré sur le site de RBC, section Collectivités et durabilité : <http://www.rbc.com/collectivites-durabilite/environnement/environmental-footprint-reduction.html>
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.
- Bensebaa, F. et Boudier, F. (2014). Gestion des déchets dangereux et responsabilité sociale des firmes : le commerce illégal de déchets électriques et électroniques. Développement durable et territoires, 6(3). Repéré à <http://developpementdurable.revues.org/4823?file=1>
- BOMA BEST (2013). Processus de certification. Repéré sur le site de BOMA BEST, section Au sujet de BOMA BEST : <http://www.bomabest.com/fr/au-sujet-de-boma-best/processus-de-certification-et-cout/>
- Bourque, R. (2008). Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises. La revue de l'IRES, 2(57). Repéré à <http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2008-2-page-23.htm>

- Bruel, O., Menuet, O. et Thaler, P.-F. (2009). *Les Achats Durables : un levier essentiel de la sortie de crise?* Repéré sur le site de HEC Paris, section Communiqué de presse : https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/mosi/acces_anonyme/Documents/Txtes_Autres%20publications/Publication_HEC%20ECOVDIS%202009_Survey_Sustainable_Procurement_French_vRELEASE.pdf
- Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Oslo, Norvège : Éditions Lambda.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011a). *Développement durable – Guide d’application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Norme BNQ 9700-021/2011. Québec, Québec : auteur.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Autoévaluation. Repéré sur le site de BNQ 21000, section Méthode d’application : <http://www.bnq21000.qc.ca/methode/autoevaluation/>
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011c). Une approche progressive. Repéré sur le site de BNQ 21000, section Méthode intégrale : <http://www.bnq21000.qc.ca/methode/methode-bnq-21000/accueil/volet-1-la-demarche-bnq-21000-en-7-etapes/une-approche-progressive/>
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. Québec, Québec : FIDES.
- Capron, M. et Quairel, F. (2006). *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l’utopie mobilisatrice de la performance globale*. *Revue de l’Organisation Responsable*, 1, 5-17. Repéré à <http://www.oscaf-inter.org/fr/images/docs/strategies-DD-utopie-de-la-PG.pdf>
- Cascades (2012). *Bilan des résultats du plan de développement durable 2010-2012*. Repéré sur le site de Cascades, section Rapports et publications : http://www.cascades.com/media/multiuploader_images/26/80/82/RDD1012FRinteractif_1.pdf
- Cascades (2016, 1 mars). Développement durable : Faits saillants 2012-2020. *Journal des employés de Cascades*, p. 1.
- Centre de documentation économie-finances (CEDEF) (2015). Marchés publics : comment les critères sociaux et environnementaux sont-ils pris en compte ?. Repéré sur le site du CEDEF, section Questions Réponses : <http://www.economie.gouv.fr/cedef/marches-publics-criteres-sociaux-environnementaux>
- Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG) (2013). Approche cycle de vie. Repéré sur le site du CIRAIG, section Présentation : <http://www.ciraig.org/fr/acv.php>
- Centre international de solidarité ouvrière (CISO) (2011). *L’approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises?* Repéré sur le site de CISO, section Publications : <http://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/Rapport-final-recherche-CQCAM-9-mai-20111.pdf>

- Certex (2016). Protection de l'environnement. Repéré sur le site de Certex, section Développement durable : <http://www.certexcanada.com/fr/developpement-durable>
- Chicago Department of Aviation (CDA) (2012). *A Sustainable Path*. Repéré sur le site de CDA, section Sustainability : <http://www.flychicago.com/SiteCollectionDocuments/OHare/AboutUs/sustainability/CDA%20-%20A%20Sustainable%20Path%202012.pdf>
- Chicago Department of Aviation (CDA) (2013a). *Green Concessions Policy*. Repéré sur le site de CDA, section Sustainability : <http://www.flychicago.com/SiteCollectionDocuments/OHare/AboutUs/sustainability/SustainableConcessionsPolicy.pdf>
- Chicago Department of Aviation (CDA) (2013b). *Sustainable Airport Manual*. Repéré sur le site de Airports Going Green Conference, section Sustainability Airport Manual : <http://www.airportsgoinggreen.org/documents/2013/CDA%20SAM%20v3.1%20-%20November%2012,%202013%20-%20FINAL.pdf>
- Chicago Department of Aviation (CDA) (2015). Sustainability report and plan. Repéré sur le site de CDA, section Sustainability : <http://www.flychicago.com/OHare/EN/AboutUs/Sustainability/Pages/2012-Annual-Sustainability-Report.aspx>
- Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement (CCSCA) (2016). Qu'est-ce qu'une chaîne d'approvisionnement?. Repéré sur le site du CCSCA, section Chaîne d'approvisionnement : <http://www.supplychaincanada.org/fr/chaine-approvisionnement>
- Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec (CRECQ) (2013). *La norme BNQ 21000 et un modèle d'application (la Méthode BNQ 21000)*. Repéré sur le site du CRECQ, section Développement durable : http://www.crecq.qc.ca/adnbase/js/wysiwyg/plugins/ExtendedFileManager/uploads/crecq/Developpement_durable/Approche_BNQ_21000_Centre_Qc.pdf
- Cristal Innovation (2015). Station Lave-Glace. Repéré sur le site de Station Lave-Glace, section Concept : <http://www.stationlaveglace.ca/>
- de Backer, P. (2005). *Les indicateurs financiers du développement durable*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (2012). *Guide d'aide à la prise en compte du coût global de possession dans les marchés publics*. Repéré sur le site du Ministère de l'intérieur, section Publications : <http://www.interieur.gouv.fr/content/download/81945/601846/file/Guide%20co%C3%BBt%20global%20de%20possession%20avec%20annexes.pdf>

Dubigeon, O. (2002). *Mettre en place le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable?* Paris, France : Éditions Village Mondial

Ecofinergy (s. d.). Le tiers financement. Repéré sur le site d'Ecofinergy, section Financement : <http://www.ecofinergy.com/financement/tiers-financement>

Électrobac (2014). Offrez à votre communauté une solution simple et accessible pour leurs déchets électroniques. Repéré sur le site Électrobac, section Installer un bac : <http://www.electrobac.com/installer-un-electrobac>

Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) (2013). *Planifier un avenir durable : Stratégie Fédérale de développement durable pour le Canada*. Repéré sur le site d'ECCC, section Développement durable : http://www.ec.gc.ca/dd-sd/A22718BA-0107-4B32-BE17-A438616C4F7A/1339_FS2013-2016_f_v10.pdf

Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (s. d.a) Approvisionnement responsable. Repéré sur le site de l'ECPAR, section Approvisionnement responsable : <http://www.ecpar.org/fr/approvisionnement-responsable>

Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (s. d.b) Vêtements de travail. Repéré sur le site de l'ECPAR, section Fiches techniques : <http://www.ecpar.org/fr/fiches/vetements-de-travail>

Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (s. d.c). Vision. Repéré sur le site de l'ECPAR, section ECPAR : <http://www.ecpar.org/fr/ecpar>

Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) (s. d.d). L'offre des outils et services. Repéré sur le site de l'ECPAR, section Nos produits et services : <http://www.ecpar.org/aperçu-espace-membre>

Équiterre (s. d.). Les impacts de votre consommation. Repéré sur le site d'Équiterre, section Solutions citoyens : <http://equiterre.org/solution/les-impacts-de-votre-consommation>

Fondation David Suzuki (2009). *David Suzuki au travail*. Repéré sur le site de la Fondation David Suzuki, section Publications : http://www.davidsuzuki.org/fr/publications/telechargements/2010/David_Suzuki_au_travail.pdf

Funders workgroup for sustainable production and consumption (Producteur), Annie Leonard (Réalisateur)(2007). *Story of stuff* [Vidéo]. Oakland, CA : Free Range Studio.

Global Reporting Initiative (GRI) (2011a). *Sustainability Reporting Guidelines and Airport Operators Sector Supplement*. Repéré sur le site du GRI, section Sector Guidance : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-1-English-Airport-Operators-Sector-Supplement-Quick-Reference-Sheet.pdf>

- Global Reporting Initiative (GRI) (2011b). *Sustainability Reporting Guidelines and Airport Operators Sector Supplement*. Repéré sur le site du GRI, section Sector Guidance : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-1-English-Airport-Operators-Sector-Supplement.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Repéré sur le site du GRI, section Standards : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI) (s. d.a). About GRI. Repéré sur le site du GRI, section Information : <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative (GRI) (s. d.b). *Airport Operators Sector Supplement – Reference Sheet*. Repéré sur le site du GRI, section Sector Guidance : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-1-English-Airport-Operators-Sector-Supplement-Quick-Reference-Sheet.pdf>
- Gouvernement du Canada (2015). *Objectifs « SMART » et les indicateurs de rendement*. Repéré sur le site du Gouvernement du Canada, section Programme de gestion du rendement pour les employés : http://www.collegept.org/Assets/qualitymanagement/QM%20Resources%20FRENCH/SMART_LearningGoals_FR.pdf
- Greater Toronto Airports Authority (GTAA) (2012a). *Environmental Policy*. Repéré sur le site de l'aéroport international Pearson de Toronto, section Environnement : http://www.torontopearson.com/uploadedFiles/Pearson/Content/About_Pearson/Environment/G08%20-%20Environmental%20Policy%20May%202012-signed.pdf
- Greater Toronto Airports Authority (GTAA) (2012b). *Support Systems: GTAA Corporate Responsibility Report 2012*. Repéré sur le site de l'aéroport international Pearson de Toronto, section Environnement : http://www.torontopearson.com/uploadedFiles/GTAA/Content/Publications/GTAA_CSR_2012.pdf
- Guay, F. (2015). Approvisionner la PME : Le coût total de possession (TCO). *Informe Affaires*, 06(03), 24-25. Repéré à <http://informeaffaires.com/archives/2015-02/#1/z>
- Hammel, K. (2009, 20 août). Airports go green with new eco-friendly initiatives. *Gadling*. Repéré à : <http://gadling.com/2009/08/20/airports-look-to-expand-green-practices/>
- Insertech (s. d.). *Guide pratique : prolongez la durée de vie de votre ordinateur*. Repéré sur le site de la Maison du développement durable, section Services : <http://maisondeveloppementdurable.org/sites/default/files/sites/default/files/upload/insertech-prolonger-vie-ordi.pdf>

- La Société Canadian Tire Limitée (2012). *Code d'éthique professionnelle à l'intention des fournisseurs*. Repéré sur le site de Canadian Tire, section Joignez-vous à notre équipe : http://corp.canadiantire.ca/FR/JoinOurTeam/Suppliers/Documents/CTC%20Supplier%20Code%20of%20Conduct%20July%204%202012%20Final%20version_FR.pdf
- Lemay, M. (2016). *La reddition de comptes en développement durable : le cas Gaz Métro*. Sherbrooke, Québec : GDD 704 – Développement durable dans les organisations.
- Ma municipalité efficace (2015). *Les opportunités d'économie d'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre*. Repéré sur le site de Ma municipalité efficace, section Efficacité énergétique et GES : <http://www.mamunicipaliteefficace.ca/52-efficacite-energetique-ges-les-opportunités-deconomie-denergie-et-de-reduction-des-ges.html#texte>
- Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2009). *Calcul du Coût Global : Objectifs, méthodologie et principes d'application selon la Norme ISO/DIS 15686-5*. Repéré sur le site du Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, section développement durable : http://www.coutglobal.developpement-durable.gouv.fr/aide/download/filename/resume_norme.pdf
- Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010). *Guide relatif à la prise en compte du coût global dans les marchés publics de maîtrise d'œuvre et de travaux*. Repéré sur le site du Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, section Développement durable : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/cout_global.pdf
- Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMET) (2015). *Rabais à l'achat ou à la location*. Repéré sur le site du MTMET, section Participer au changement : <http://vehiculeselectriques.gouv.qc.ca/particuliers/rabais.asp>
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015a). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré sur le site du MDDELCC, section Développement durable : http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015b). *Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable*. Repéré sur le site de MDDELCC, section Développement durable : <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-elabo-plandd.pdf>
- Nestlé (2013). *Code de conduite professionnelle de Nestlé*. Repéré sur le site de Nestlé, section Documentation : http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_governance/code_of_business_conduct_fr.pdf
- Novethic (2013). *DJSI*. Repéré sur le site Novethic, section Lexique : <http://www.novethic.fr/lexique/detail/djsi.html>

- Observatoire de la Consommation Responsable (OCR) (2015). *Baromètre de la consommation responsable : Édition Québec 2015*. Repéré sur le site de l'OCR, section Nos études : http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2015/11/BRC_2015_Final_24nov_V2-1.pdf
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) (2007). *Achats et développement durable : Fiches retour d'expérience et fiches pratiques*. Repéré sur le site d'ORSE, section Achats responsables : http://www.orse.org/maj/upload/document/document_101.pdf
- Olivier, M. J. (2015). *Matières résiduelles et 3RV-E* (5e éd.). Québec, Longueuil : Lab Éditions.
- Organisation des Nations Unies (ONU) (s. d.). Le Pacte Mondial. Repéré sur le site de l'ONU, section Pacte Mondial : <http://www.un.org/fr/globalcompact/>
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *ISO 26000 – Management environnemental : Découvrir ISO 26000*. Repéré sur le site d'ISO, section Normes de systèmes de management : http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2015). *ISO 14000 – Management environnemental*. Repéré sur le site d'ISO, section Normes de systèmes de management : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (s. d.). *ISO 26000 – Responsabilité sociétale*. Repéré sur le site d'ISO, section Normes : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>
- Ouédraogo, R. (2013). *Aéroports et développement durable : perceptions et pratiques* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/5969/>
- Polystyvert (s. d.). *Technologie*. Repéré sur le site de Polystyvert, section Technologie : <http://www.polystyvert.com/fr/notre-technologie/>
- Potelle, D. (2009). *Les résidus des technologies de l'information et des communications*. Repéré sur le site de RECYC-QUÉBEC, section Fiches informatives : <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/Fiche-info-tic.pdf>
- Proulx, D. (2016, 8 février). Cristal Innovation rêve d'abolir le bidon de lave-glace. TVA Nouvelles. Repéré à <http://www.tvanouvelles.ca/2016/02/08/cristal-innovation-reve-dabolir-le-bidon-de-lave-glace>
- Rallu, B. (2015, 7 décembre). Norme ISO achats responsables : c'est maintenant qu'il faut donner son avis! *Le Moniteur.fr*. Repéré à <http://www.lemoniteur.fr/article/norme-iso-achats-responsables-c-est-maintenant-qu-il-faut-donner-son-avis-30619118>
- Renaud, A. et Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Repéré sur le site de HAL Sciences de l'homme et de la société, section Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

Réseau entreprise et développement durable (REDD) (2014). *Simplifier la complexité : Les 8 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2014*. Repéré sur le site du REDD, section Rentabilité du développement durable : <http://nbs.net/fr/files/2014/02/2014-Challenges-FR.pdf>

Réseau entreprise et développement durable (REDD) (s. d.). *Gestion des chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale : Cadre de travail et pratiques exemplaires*. Repéré sur le site du REDD, section Connaissances : http://www.nbs.net/wp-content/uploads/ExecReport_ChaineApprov.pdf

RobecoSAM (2015). Recognition and credibility. Repéré sur le site de RobecoSAM, section Sustainability Assessment : <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/recognition.jsp>

Saulnier, A.-M., Olland, H. et Menuet, O. (2012). *Baromètre de l'approvisionnement responsable : Édition Québec 2012*. Repéré sur le site de l'ECPAR, section Engagements et plans d'actions : <http://www.ecpar.org/sites/ecpar.org/files/documents/BarometreApprovisionnementResponsableQuebec2012.pdf>

Saulnier, A.-M., Olland, H., Lalande, J., Arbour, N. et Couture, J.-M. (s. d.) *Pratiques d'approvisionnement responsable (PAR) : Mieux comprendre de quoi il s'agit en vue d'en faire une opportunité d'affaires*. Repéré sur le site de Chambre de commerce et d'industrie de Québec, section Vision économique : http://www.ccquebec.ca/imports/_uploaded/file/presentation_sualnier_ecpar.pdf

SignSquid (s. d.). *Questions fréquemment posées*. Repéré sur le site de SignSquid, section FAQ : <https://signsquid.com/fr/faq/>

Sofrigam (2015). Choix d'une solution isotherme : Quels impacts sur le TCO? Repéré sur le site de Sofrigam, section Actualités : <http://www.sofrigam.fr/choix-une-solution-isotherme-quels-impacts-tco>

Techno Pneu Inc. (2016). Fabrication écologique. Repéré sur le site de Techno Pneu, section Roulez vert : <http://www.technopneu.com/fr/fabrication-ecologique.html>

Therrien, Y. (2013, 27 mars). La signature électronique prend vie avec SignSquid. *Le Soleil*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/techno/201303/26/01-4635076-la-signature-electronique-prend-vie-avec-signsquid.php>

Transportation Research Board (2010). Technologies and approaches to reducing the fuel consumption of medium- and heavy-duty vehicles. Repéré sur le site The National Academies Press, section Engineering and Technology : <http://www.nap.edu/catalog/12845/technologies-and-approaches-to-reducing-the-fuel-consumption-of-medium-and-heavy-duty-vehicles>

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (2015). Politique d'achats écologiques. Repéré sur le site du TPSGC, section Services de TPSGC : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/politique-policy-fra.html>

- Trudel, J.-S. (2007). *Arrêtons de pisser dans de l'eau embouteillée : Comment individus et entreprises peuvent contribuer au développement durable*. Montréal, Québec : Les Éditions Transcontinental.
- Université Laval (2011). *Approvisionnement responsable : Pensez autrement, achetez mieux!*. Repéré sur le site de l'Université Laval, section Approvisionnement responsable : https://www2.ulaval.ca/fileadmin/developpement_durable/documents/Guide_Approvisionnement_Responsable.pdf
- Université Laval (s. d.). Signification des certifications environnementales. Repéré sur le site de l'Université Laval, section Service de reprographie : <https://www.srep.ulaval.ca/cms/page59889.html>
- Van Niel, J. (2014). L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *Développement durable et territoires*, 5(1). Repéré à <http://developpementdurable.revues.org/10160>
- Ville de Montréal (2010). *Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015*. Repéré sur le site de la Ville de Montréal, section Développement durable : http://servicesenligne.ville.montreal.qc.ca/sel/publications/PorteAccesTelechargement?lng=Fr&systemName=72135795&client=Serv_corp
- William, M. K. (2006). *Types of surveys*. Repéré sur le site de Center for Social Research Methods, section Measurement : <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survtype.php>
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

- Brun, É. (2011). *100 questions pour comprendre et agir : Comprendre ISO 26000*. Saint-Denis, France : AFNOR Éditions.
- Gravan, V. (2008). *Liste de contrôle pour des acquisitions écoresponsables : Questions, notes et clauses pouvant être intégrées dans les documents d'appels d'offres*. Repéré sur le site du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), section Portail d'approvisionnement : http://www.portail.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Documentation/Liste_de_controle.pdf
- HEC Paris et EcoVadis (2009). *Les achats durables : un levier essentiel de la sortie de crise? Livre blanc fondé sur le Baromètre HEC-EcoVadis 2009 et sur des entretiens avec 21 Directeurs Achats européens*. Repéré sur le site du HEC Paris, section Publications : https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/mosi/acces_anonyme/Documents/Textes_Autres%20publications/Publication_HEC%20ECOVDIS%202009_Survey_Sustainable_Procurement_French_vRELEASE.pdf
- Loi fédérale sur le développement durable*, L.R.C. 2015, c. 33
- Loi sur le développement durable*, RLRQ 2015, c. D-8.1.1.
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) (2013). *Guide pour développer des pratiques d'acquisition écoresponsables dans les organisations publiques québécoises*. Repéré sur le site du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), section Portail d'approvisionnement : http://www.portail.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Documentation/TCAE_guide_AER_SCT_vFinale.pdf
- Murat, G. et Maymo, V. (2013). *Développement durable et RSE*. Paris, France : Éditions Dunod
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme ISO/FDIS 26000. Genève, Suisse : auteur.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2015). *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Norme ISO/DIS 14001. Genève, Suisse : auteur.
- Réseau entreprise et développement durable (REDD) (2012). *Les meilleurs rapports de développement durable reposent sur la confiance*. Repéré sur le site du REDD, section Connaissances : <http://nbs.net/fr/connaissances/les-meilleurs-rapports-de-developpement-durable-reposent-sur-la-confiance/>
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec, Québec : Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie.
- Vermeulin, C. et Vermeulin, F. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE*. Saint-Denis, France : AFNOR Éditions.

ANNEXE 1 – PRINCIPALES MOTIVATION, OUTILS ET LIMITES D’IMPLANTATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES AÉROPORTS (tiré de : ACRP, 2015, p. 15)

| Top 5 Drivers | Top 5 Aids | Top 5 Barriers |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Cost reductions ■ FAA funding availability ■ Management support ■ Community relations ■ Environmental compliance | <ul style="list-style-type: none"> ■ FAA and other funding ■ Management support ■ Tools for tracking resource use and cost/benefit ■ Stakeholder support ■ ACRP publications | <ul style="list-style-type: none"> ■ High cost; lack of funding ■ Limited staff availability ■ Lack of operational control ■ Lack of data on resource use ■ Entrenched culture |

ANNEXE 2 – QUESTIONS CENTRALES ET DOMAINES D’ACTION TRAITÉS DANS ISO 26000 (tiré de : ISO, 2010)

| Questions centrales et domaines d'action | Traité au paragraphe |
|---|----------------------|
| Question centrale : Gouvernance de l'organisation | 6.2 |
| Question centrale : Droits de l'Homme | 6.3 |
| Domaine d'action 1 : Devoir de vigilance | 6.3.3 |
| Domaine d'action 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme | 6.3.4 |
| Domaine d'action 3 : Prévention de la complicité | 6.3.5 |
| Domaine d'action 4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme | 6.3.6 |
| Domaine d'action 5 : Discrimination et groupes vulnérables | 6.3.7 |
| Domaine d'action 6 : Droits civils et politiques | 6.3.8 |
| Domaine d'action 7 : Droits économiques, sociaux et culturels | 6.3.9 |
| Domaine d'action 8 : Principes fondamentaux et droits au travail | 6.3.10 |
| Question centrale : Relations et conditions de travail | 6.4 |
| Domaine d'action 1 : Emploi et relations employeur/employé | 6.4.3 |
| Domaine d'action 2 : Conditions de travail et protection sociale | 6.4.4 |
| Domaine d'action 3 : Dialogue social | 6.4.5 |
| Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail | 6.4.6 |
| Domaine d'action 5 : Développement du capital humain | 6.4.7 |
| Question centrale : L'environnement | 6.5 |
| Domaine d'action 1 : Prévention de la pollution | 6.5.3 |
| Domaine d'action 2 : Utilisation durable des ressources | 6.5.4 |
| Domaine d'action 3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation | 6.5.5 |
| Domaine d'action 4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels | 6.5.6 |
| Question centrale : Loyauté des pratiques | 6.6 |
| Domaine d'action 1 : Lutte contre la corruption | 6.6.3 |
| Domaine d'action 2 : Engagement politique responsable | 6.6.4 |
| Domaine d'action 3 : Concurrence loyale | 6.6.5 |
| Domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur | 6.6.6 |
| Domaine d'action 5 : Respect des droits de propriété | 6.6.7 |
| Question centrale : Questions relatives aux consommateurs | 6.7 |
| Domaine d'action 1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats | 6.7.3 |
| Domaine d'action 2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs | 6.7.4 |
| Domaine d'action 3 : Consommation durable | 6.7.5 |
| Domaine d'action 4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs | 6.7.6 |
| Domaine d'action 5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs | 6.7.7 |
| Domaine d'action 6 : Accès aux services essentiels | 6.7.8 |
| Domaine d'action 7 : Éducation et sensibilisation | 6.7.9 |
| Question centrale : Communautés et développement local | 6.8 |
| Domaine d'action 1 : Implication auprès des communautés | 6.8.3 |
| Domaine d'action 2 : Éducation et culture | 6.8.4 |
| Domaine d'action 3 : Création d'emplois et développement des compétences | 6.8.5 |
| Domaine d'action 4 : Développement des technologies et accès à la technologie | 6.8.6 |
| Domaine d'action 5 : Création de richesses et de revenus | 6.8.7 |
| Domaine d'action 6 : La santé | 6.8.8 |
| Domaine d'action 7 : Investissement dans la société | 6.8.9 |

ANNEXE 3 – LES SEPTS ÉTAPES DE LA MÉTHODE BNQ 21000 (tiré de : BNQ, 2011c)



ANNEXE 4 – GRILLES D'AUTOÉVALUATION ET STRATÉGIQUES BNQ 21000 (tiré de : BNQ, 2011b)



D1 GRILLE D'AUTOÉVALUATION THÉMATIQUES TRANSVERSALES

| THÈME ET ENJEU | DESSCRIPTIF | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 | NIVEAU 5 |
|--|--|---|--|---|--|--|
| 1.1 VISION, MISSION ET VALEURS | <p>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 dans l'appréciation du processus décisionnel. La mission d'une organisation est un énoncé général qui définit la « raison d'être » – marché, produit – de celle-ci et encadre les discussions sur les choix stratégiques. Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.</p> | <p>La vision, la mission et les valeurs organisationnelles ne sont pas clairement définies.</p> | <p>La vision, la mission et les valeurs de l'organisation sont en partie définies et se reflètent fragmentairement dans la gestion de l'organisation sans pour autant aborder les enjeux relatifs au développement durable.</p> | <p>La vision, la mission et les valeurs sont clairement définies dans un document fondateur et se reflètent dans la planification et la gestion de l'organisation. La documentation appuie le fait d'une première réflexion sur les enjeux du développement durable en y intégrant quelques principes.</p> | <p>La vision, la mission et les valeurs de l'organisation intègrent les principes de développement durable. L'organisation s'assure que ces principes sont réitérés dans les autres documents de l'organisation à savoir éthique (code d'éthique, politiques organisationnelles, rapport de développement durable). L'organisation amorce une réflexion sur les intérêts et préoccupations des parties prenantes liées à l'organisation.</p> | <p>Les principes de développement durable imprègnent la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. L'organisation assume ses responsabilités envers les parties prenantes et représente une source d'inspiration pour la société en général.</p> |
| 1.2 STRATÉGIE DE L'ORGANISATION | <p>La stratégie est le cadre de référence fondamentalement à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontiers son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d'un avantage concurrentiel (Hax [voir annexe H]).</p> | <p>La stratégie de l'organisation n'est pas clairement définie.</p> | <p>La stratégie de l'organisation est mise à jour périodiquement à la suite d'événements extérieurs occasionnels.</p> | <p>La stratégie de l'organisation est formalisée et décrite périodiquement en objectifs, en tableaux de bord et en indicateurs pour le court et le moyen terme.</p> | <p>Dans le cadre de sa réflexion portant sur la recherche d'un avantage concurrentiel, l'organisation intègre dans sa stratégie des objectifs et des enjeux en lien avec le développement durable.</p> | <p>Le développement durable représente véritablement un cadre de référence central dans la stratégie de l'organisation.</p> |
| 1.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES | <p>L'éthique des affaires couvre plusieurs niveaux qui sont en interaction : le milieu de l'organisation, le contexte sociologique dans lequel l'organisation exerce son activité, la qualité morale des types de transaction et du milieu d'affaires de l'organisation.</p> | <p>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.</p> | <p>L'organisation dispose d'un document décrivant son éthique organisationnelle, mais son contenu ne fait que réitérer les lois et les règlements en vigueur. Cependant, ce document a peu d'influence sur les décisions de l'organisation.</p> | <p>L'organisation dispose d'un code de conduite et d'une éthique organisationnelle définie qui, ensemble, ont pour but de structurer tous les membres de l'organisation à adopter un comportement plus éthique (gestion des problèmes de conflit d'intérêts, de corruption). L'organisation agit dans le respect des engagements et des traités internationaux (Déclaration universelle des droits de l'homme, principe de l'OCDE, Pacte mondial des Nations Unies...).</p> | <p>L'organisation veille à ce que le document décrivant son éthique organisationnelle soit un « document vivant » – il est révisé périodiquement afin de s'assurer de sa cohérence avec les attitudes de ses parties prenantes et avec les autres documents fondateurs de sa culture organisationnelle (ex. : mission/vision/valeurs, code d'éthique, politiques organisationnelles, rapports de développement durable).</p> | <p>L'organisation fait de l'éthique une préoccupation constante dans tous ses activités, opérations et processus de prise de décision et dans ses liens avec les parties prenantes. Elle fait preuve d'une grande considération dans ses responsabilités économiques, environnementales, sociales et éthiques envers la société.</p> |
| 1.4 RESPONSABILITÉ SUR LES PRODUITS ET SERVICES | <p>La responsabilité sur les produits et services représente l'engagement de l'organisation, d'une part, à concevoir 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 clients, puis, d'autre part, à assurer une communication transparente, éthique et respectueuse des droits à l'information (accès et vie privée) de ses parties prenantes.</p> | <p>L'organisation ne dispose pas de structures lui permettant de connaître et de suivre le niveau de satisfaction de sa clientèle quant à la qualité et la sécurité de ses produits et services. Par exemple, elle ne dispose pas de système permettant la gestion et le suivi des plaintes ou des retours relatifs aux produits ou aux services. Les plaintes et les retours sont simplement traités à la pièce.</p> | <p>L'organisation instaure quelques pratiques de gestion visant à mieux connaître les besoins de la clientèle. Par exemple, elle dispose d'un système de gestion simple relativement au traitement et au suivi des plaintes ou des retours des produits ou des services. Lorsqu'une situation se présente, des mesures sont ponctuellement prises afin que la situation ne se reproduise plus.</p> | <p>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 écoresponsables; cependant le manque d'expertise ralentit le processus.</p> | <p>L'organisation connaît l'impact du cycle de vie de ses produits ou 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. : écoconception [voir annexe H barreaux]). Des études de satisfaction et d'impact sur la clientèle sont réalisées périodiquement.</p> | <p>L'organisation a intégré les principes d'écoconception dans tous ses produits et services. Elle est transparente dans la façon 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.</p> |
| 1.5 GOUVERNANCE | <p>La gouvernance de l'organisation est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou de pratique qui définit le rôle du conseil de recherche et 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 [voir annexe H]).</p> | <p>L'information sur la composition ainsi que les procédures de nomination des membres siègant aux instances de gouvernance sont inadéquates. L'organisation n'a pas de membres indépendants au sein de son conseil (d'administration ou consultatif). Généralement, les décisions sont prises en limitant le processus consultatif.</p> | <p>L'information sur la composition ainsi que les procédures de nomination des membres siègant aux instances de gouvernance sont non divulguées. En fonction de l'importance des décisions liées à la gouvernance, l'organisation fait ponctuellement appel à des conseillers externes.</p> | <p>L'information sur la composition ainsi que les procédures de nomination des membres siègant aux instances de gouvernance sont clairement définies. L'organisation s'est dotée d'un conseil (d'administration ou consultatif) qui se réunit régulièrement.</p> | <p>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) composé d'un ou de membres indépendants. L'organisation prône la transparence et démontre une réelle volonté de consulter les intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans la prise de décision. Elle met en place des dispositifs de consultation et des mécanismes de contrôle qui permettent la reddition des comptes.</p> | <p>L'organisation met de l'avant une réelle culture de gouvernance. Par exemple, elle dispose d'un conseil (d'administration ou consultatif) composé majoritairement de membres indépendants. Les dirigeants ont des comportements qui sont cohérents avec la mission et les valeurs de l'organisation. Cette culture s'opérationnalise à travers des dispositifs de consultation, des espaces de consultation des intérêts divergents des parties prenantes et par des mécanismes qui visent un partage équitable de la valeur ajoutée. En somme, elle agit avec transparence et intégrité envers la société.</p> |



NORME BNQ 9700-021/2011 – ANNEXE D





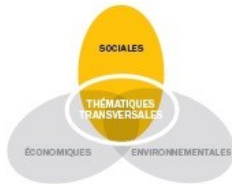
D2 GRILLE D'AUTOÉVALUATION
THÉMATIQUES ÉCONOMIQUES

| THÈME ET ENJEU | DESCRIPTIF | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 | NIVEAU 5 |
|--|--|---|--|---|--|---|
| 2.1 CONTRÔLE DE LA RENTABILITÉ | Il s'agit de disposer d'un ensemble d'indicateurs et de pratiques qui permettent d'évaluer la situation économique et financière de l'organisation. | <input type="checkbox"/> L'organisation ne dispose pas de budget et les crises de liquidité sont courantes. La lecture des soldes des comptes suffit pleinement à la gestion de l'organisation. L'organisation ne dispose pas de l'information sur la rentabilité de chacun de ses produits et services. Les crises de liquidité peuvent être graves. | <input type="checkbox"/> L'organisation dispose d'un budget. Les mécanismes de suivi et de contrôle ne permettent pas de bien saisir la situation financière de l'organisation. Les crises de liquidité sont occasionnelles. | <input type="checkbox"/> L'organisation utilise un budget prévisionnel et intègre des outils de comptabilité de gestion (ex. : le prix de revient). Il existe des tableaux de bord comprenant les principales données économiques et financières pertinentes pour la gestion de l'organisation. Il lui est possible de faire valoir sa situation financière. Il n'y a plus de crise de liquidité prévisible. | <input checked="" type="checkbox"/> L'organisation utilise un budget prévisionnel et procède à l'analyse des écarts. Elle dispose d'une comptabilité analytique par produit et par service. Ses analyses coûts-bénéfices intègrent les coûts et les bénéfices sociaux et environnementaux (triple résultat des comptes) de ses activités. Elle utilise des tableaux de bord innovants comprenant les données économiques, sociales et environnementales et prend en compte ses externalités. | <input type="checkbox"/> L'organisation utilise un budget prévisionnel et effectue périodiquement une analyse d'écarts flexibles. Elle prend en compte les coûts et les bénéfices tant économiques, sociaux qu'environnementaux (triple résultat des comptes) de ses activités. Elle utilise des tableaux de bord innovants comprenant les données économiques, sociales et environnementales et prend en compte ses externalités. |
| 2.2 PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION | Il s'agit d'évaluer la structure du capital de l'organisation. Cet enjeu a également pour objet d'évaluer les possibilités de croissance interne et externe de l'organisation à long terme. | <input type="checkbox"/> L'organisation ne dispose pas d'une stratégie adaptée lui permettant d'envisager une anticipation de la structure de son capital. | <input type="checkbox"/> La structure de capital de l'organisation est présentement défavorable et lui interdit d'envisager de nouveaux investissements à court terme. | <input type="checkbox"/> L'organisation dispose d'une structure de capital lui permettant d'envisager le renouvellement de ses équipements. | <input checked="" type="checkbox"/> L'organisation dispose d'une structure de capital lui permettant d'envisager de nouveaux leviers de croissance. Elle intègre les préoccupations des parties prenantes dans ses critères de croissance interne. | <input type="checkbox"/> L'organisation utilise le développement durable à titre de levier de croissance et d'innovation à long terme. Elle consulte et intègre les préoccupations des parties prenantes dans ses critères de croissance interne et externe. |
| 2.3 PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS | Cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissement. | <input type="checkbox"/> L'organisation ne dispose pas de critères de décisions d'investissement. | <input type="checkbox"/> Les critères de décisions d'investissement sont principalement liés aux notions de bénéfices. | <input checked="" type="checkbox"/> 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. | <input type="checkbox"/> Il existe une politique d'investissement formalisée incluant des critères financiers et extra-financiers qui sont appliqués aussi pour le choix des investissements de la cause de retraite des employés. | <input type="checkbox"/> La politique d'investissement tient compte des externalités, des enjeux de développement durable et des préoccupations des parties prenantes. Des partenariats avec des organisations, des universités ou d'autres laboratoires de recherche publics sont signés. |
| 2.4 PRATIQUES D'ACHAT OU D'APPROVISIONNEMENT | Il s'agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et les autres sous-traitants, ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs entreprennent des actions responsables dans le domaine social et environnemental. | <input type="checkbox"/> L'organisation ne dispose pas de politique d'achat ou d'approvisionnement. Elle considère que les coûts liés aux achats ou aux approvisionnements se représentent qu'en 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. | <input type="checkbox"/> L'organisation dispose de règles ou d'un cadre de référence de base s'adressant aux acheteurs et offrant aux usagers des principes généraux axés sur la rentabilité. | <input checked="" type="checkbox"/> L'organisation dispose d'une politique d'achat ou d'approvisionnement. Elle est centrée sur le rapport qualité/prix. À valeur comparable, elle tient compte de finalités des pratiques de développement durable de ses fournisseurs. En ce qui a trait à son fonctionnement interne, elle optimise essentiellement la logistique (approvisionnement, chaîne de distribution). | <input type="checkbox"/> L'organisation a mis en place une politique d'achat responsable (écoproduit, commerce équitable, achats solidaires) lui permettant de sélectionner des fournisseurs et des sous-traitants à partir de données sociales (Organisation internationale du travail, Déclaration universelle des droits de l'homme) et environnementales (réduction des GES, écoconception, écoefficacité). Cette politique définit clairement les normes, les mécanismes de contrôle et les obligations de transparence de ses partenaires. L'ensemble des employés connaît et applique ces critères dans leurs recherches et leurs décisions d'achat de produits et de services. | <input type="checkbox"/> L'organisation a mis en place une politique d'approvisionnement ou d'achat 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 et étend ses pratiques de développement durable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution de l'organisation. Transparente, elle se fait auditer et fait auditer ses fournisseurs par une firme indépendante et en divulgue les résultats. |
| 2.5 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL | Il s'agit d'évaluer l'impact de l'organisation sur le développement local de son territoire qu'il s'agit d'une part, à la relation de proximité, à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté ou à la création d'emplois directs et, d'autre part, à la participation de l'organisation dans le développement économique régional. | <input type="checkbox"/> L'organisation fournit du travail dans la localité. | <input type="checkbox"/> À l'occasion, l'organisation fait des dons à quelques organismes locaux (ou du mécénat). | <input type="checkbox"/> Lorsque c'est pertinent, l'organisation intègre et privilégie des fournisseurs locaux. Régulièrement, elle fait des dons à quelques organismes locaux (ou du mécénat). | <input checked="" type="checkbox"/> 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 orientations stratégiques. | <input type="checkbox"/> L'organisation annonce 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. Ses pratiques de philanthropie et de communautés intègrent des obligations de réduction des impacts environnementaux et de création de bénéfices sociaux pour les organismes qui reçoivent les fonds. |



NORME BNQ 9700-021/2011 – ANNEXE D





D3 GRILLE D'AUTOÉVALUATION
THÉMATIQUES SOCIALES

| THÈME ET ENJEU | DESRIPTIF | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 | NIVEAU 5 |
|--|---|---|---|--|---|--|
| 3.1 CONDITIONS DE TRAVAIL | Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le rapport entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulières à ce sujet. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation dispose de pratiques et d'un document encadrant les conditions de travail (convention de travail, manuel ou autre forme) de base et son contenu reflète les lois et les normes en vigueur. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation dispose d'un document élaboré encadrant les conditions de travail (convention de travail, manuel ou autre forme). Les conditions de travail sont comparables avec celles prévalant dans son secteur d'activité (avantages sociaux, assurance, rémunération). | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation possède des conditions de travail qui priment un système structuré d'interventions financières et qui proposent des services compétitifs aux employés en matière d'avantages sociaux, de soutien personnel et autres. De plus, ces conditions permettent une certaine flexibilité en matière de gestion du temps et favorisent la conciliation travail-famille. | <ul style="list-style-type: none"> 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. Elle n'hésite pas à communiquer ses pratiques innovantes et contribue activement à l'amélioration des conditions de travail. |
| 3.2 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES | Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation ne dispose pas de plan relié à la formation des employés ni de plan de relève. Lorsque c'est nécessaire, la formation est ponctuelle et réalisée à la pièce. | <ul style="list-style-type: none"> 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 dans le domaine de la santé (voir annexe G) (minimum de 1 % de la masse salariale en dépenses de formation). | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation utilise un plan de formation global dynamique et cohérent avec la stratégie de développement de l'organisation. 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. | <ul style="list-style-type: none"> 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. Elle développe l'employabilité du personnel et encourage la polyvalence (équipes de travail multidisciplinaires, formations complémentaires). | <ul style="list-style-type: none"> Reconnue comme une organisation 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 clarifiée, et propose des programmes de formation à ses fournisseurs. Elle met en œuvre des processus de partage d'expériences. |
| 3.3 PARTICIPATION ET RELATIONS DE TRAVAIL | Une organisation hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsables en les faisant participer activement à l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation ne dispose pas de mécanismes de participation des employés aux processus de décision ou de concertation portant sur les relations de travail. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation consulte occasionnellement les employés sur des dossiers les concernant. L'organisation ne dispose que de mécanismes de concertation ponctuels. | <ul style="list-style-type: none"> 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. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation prône une philosophie de poste ouverte avec l'ensemble de ses employés ou reconnaît les représentants des employés, et manifeste son intérêt en les consultant à tous les niveaux du processus décisionnel de l'organisation (du conseil d'administration aux différents comités de production). Elle mobilise ses employés à travers des objectifs ou des projets communs. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation se distingue par un souci de maintenir la recherche et le développement et de promouvoir des relations harmonieuses envers ses employés. Par le moyen du travail, elle amène ses employés à participer activement au projet de responsabilité sociale de l'organisation. |
| 3.4 ÉQUITÉ | L'organisation ne doit être équitable en matière d'emploi; elle ne doit pas exercer de discrimination en matière de culture, de genre, etc. Elle fournit un traitement équitable à tous ses employés. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation ne dispose pas de directive ou de politique particulières à ce sujet. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation dispose d'un système élémentaire de suivi ciblé de son recrutement relativement aux genres (sex) et aux origines de ses salariés. Elle 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. | <ul style="list-style-type: none"> 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 (voir annexe G). Elle fait preuve de transparence et d'équité sur les échelles salariales et sur les critères de promotion. | <ul style="list-style-type: none"> À compétence égale, l'organisation favorise l'accès à des postes de responsabilités en fonction de la représentativité des groupes et elle affiche une transparence totale en matière d'équité salariale, notamment au niveau de la direction. | <ul style="list-style-type: none"> Reconnue comme un employeur de choix, l'organisation se démarque en matière de qualité du traitement équitable accordé à ses employés. |
| 3.5 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL | Degré d'application des conditions susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation ne tient pas de registre particulier à ce sujet. Elle se conforme aux exigences minimales de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (voir annexe G). | <ul style="list-style-type: none"> 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 de personnel sensible au taux de son unité. | <ul style="list-style-type: none"> 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. | <ul style="list-style-type: none"> L'organisation prend 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 (ex. : CSA 21000 (voir annexe G), OHSAS 18001 (voir annexe G), ISO 31000 (voir annexe G)). La santé et la sécurité du travail constituent une priorité pour l'organisation. L'organisation prend conscience de l'urgence stratégique de la santé et de la sécurité du travail. | <ul style="list-style-type: none"> Reconnue comme une organisation en santé (ex. : norme BNQ 9700-800 (voir annexe G)), l'organisation affiche des performances de classe mondiale en matière de santé, de sécurité et de mieux-être de ses employés. Elle intègre ces critères à tous les niveaux de l'organisation et tient compte de ces aspects dans toutes ses décisions. Elle exerce une influence positive dans son milieu par le partage de son expertise. La santé et la sécurité au travail est une valeur de l'organisation et fait partie intégrante de sa culture. |





D4 GRILLE D'AUTOÉVALUATION THÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES

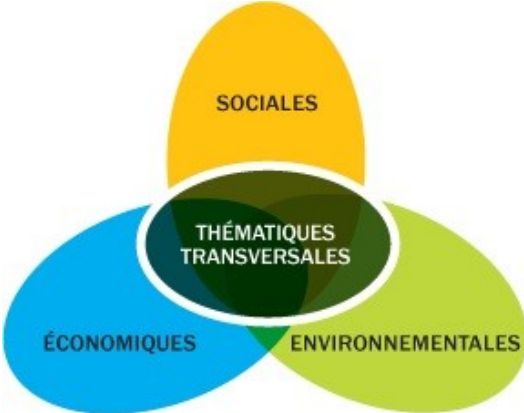
| THÈME ET ENJEU | DESSCRIPTIF | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 | NIVEAU 5 |
|--|--|---|---|---|--|---|
| 4.1 GESTION DES MATIÈRES PREMIÈRES ET RÉSIDUELLES | La gestion des matières premières revient à mettre sur pied un système qui gère la matière de leur utilisation, mais également la réduction, 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 tout au long du processus de production. | L'organisation a entrepris des initiatives visant la réduction de la consommation des matières premières et la réduction 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'incinérateur. Elle opte pour l'écocoefficacité des produits et valorise des sous-produits (écocoefficacité). L'organisation a mis en place des indicateurs permettant de suivre la performance des matières premières et résiduelles. | L'efficacité des systèmes de production ou des systèmes de création de services de l'organisation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (ex. : ISO 14001 (voir annexe G) ou autres). Elle développe ou finance un programme visant la réduction de l'utilisation de matières premières (écoconception, analyse du cycle de vie des produits et services). | L'organisation intègre l'écoconception à même sa stratégie d'affaires. Elle est en recherche continue de nouvelles matières de remplissage et d'écocompatibles. Elle 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. Cette stratégie d'innovation permet à l'organisation de mettre de l'avant de nouveaux modèles d'affaires dans son secteur d'activité (ex. : déminéralisation des produits). |
| 4.2 GESTION DE L'ÉNERGIE | Une bonne gestion de l'énergie a comme objectif la réduction des dépenses liées à la consommation énergétique et de son impact environnemental sans nécessairement nuire au confort ou au niveau de production de l'organisation. 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 particulièrement sa consommation d'énergie. Elle 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. Elle adopte des pratiques d'écocoefficacité et dresse une liste de mesures qui lui permettent de réduire ses coûts énergétiques, et 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 (écocoefficacité, recherche et développement, écocompagnon). Les approches d'écoconception font partie du plan de développement de ses installations et de ses produits et services. Elle favorise, notamment, des technologies moins énergivores ou les sources d'énergie renouvelables ou de substitution. | L'organisation considère l'énergie comme une part importante de son empreinte environnementale. Elle s'inscrit 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 visant le recyclage d'énergie aux sources d'énergie renouvelables ou de substitution. |
| 4.3 GESTION DE L'EAU | Une gestion durable de l'eau au sein de l'organisation vise l'optimisation de l'efficacité de l'utilisation de la ressource eau (ressource essentielle) et la réduction des sources de contamination des eaux courantes et des eaux souterraines (ressource commune). | L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi sur le sujet. | L'organisation tient un registre interne sur sa consommation en eau. Elle dispose de pratiques visant l'économie d'eau potable. | L'organisation possède un programme d'économie d'eau potable et gère ses eaux usées (mise sous contrôle des ajouts d'eau usées et des eaux de ruissellement) et fait la sensibilisation des employés. | L'organisation possède un programme de gestion d'eau potable et bilan hydrique de tous les services (eau prélevée, eau utilisée, eau consommée, fuites), adaptation des processus pour réduire l'utilisation de ses installations et de ses produits et services. | L'organisation possède un programme de régénération de l'eau : modification des processus pour réduire la consommation d'eau, réduction des eaux peu contaminées ou traitées à l'intérieur de l'organisation, réaménagement des surfaces imperméables pour ralentir les eaux de ruissellement et les filtrer. |
| 4.4 GESTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) | 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 aux émissions des installations (bâtimens, machines et procédés) et aux émissions des moyens de transport (personnel, approvisionnement, distribution). | L'organisation ne tient pas de registre ou n'a pas de mécanisme de suivi sur le sujet. | L'organisation a mis en place des actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES associées à ses activités. | L'organisation démontre un inventaire partiel de ses émissions GES (sources directes et quelques indirectes). Elle a ciblé un projet de réduction d'émissions de GES qui représente aussi des réductions de coûts liés à ses activités. | L'organisation procède à un bilan carbone complet (matières premières, processus de fabrication, transport des matières, etc.). L'organisation est à la recherche d'innovation visant à réduire les émissions de GES. Elle a aussi ciblé plusieurs projets de réduction nécessitant plus d'effort pour leur implantation (ex. : changement de technologie et de logistique, transport des employés). | L'organisation est un chef de file en matière de gestion des GES. Elle cherche constamment de nouvelles opportunités de réduction dans une optique de cycle de vie de ses produits et services, encourageant ainsi l'ensemble de ses parties prenantes à faire des efforts de gestion de leurs émissions de GES. En tant que chef de file, elle s'engage dans un processus de compensation de ses émissions et chemine dans une optique de carbon neutralité. |
| 4.5 GESTION D'AUTRES TYPES DE POLLUTION | Cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution, les odeurs, l'air et toute autre nuisance sonore, affective ou visuelle (composés organiques volatils COV, poussière). | 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 événements accidentels ou réguliers et les plaintes sur les odeurs ou le bruit. Quelques conseils ont été approuvés afin de diminuer (voire éliminer) l'occurrence des incidents. | L'organisation se dote d'un plan de gestion de la pollution et dispose d'une documentation détaillée sur les sources de pollution de l'organisation. Des inspections des installations sont menées à intervalles réguliers. | L'organisation est à la recherche d'innovation et dispose d'un programme de dépollution des odeurs et des eaux historiquement polluées. Ce programme va au-delà de l'ordre de conformité réglementaire. Des mesures proactives sont mises en œuvre afin de diminuer les nuisances sonores, affectives et visuelles. | L'organisation investit dans un changement de technologie ou de techniques de production afin d'éliminer à la source les émissions de polluants (sol, air) et autres nuisances (odeurs, bruit) pour l'environnement local. Elle travaille en collaboration avec les parties prenantes concernées ou approuvées pour diminuer ses impacts environnementaux. |
| 4.6 GESTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL LOCAL | Cet enjeu vise certaines actions de l'organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale. | 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 polluants qui ont un impact environnemental lié à ses actions et activités. | L'organisation étudie et documente l'impact de ses activités et réalise des initiatives, des travaux ou des coupes permettant de diminuer les impacts de ses activités sur l'environnement. | L'organisation s'inscrit dans une logique de compensation. Elle écoute et favorise les partenariats avec la communauté locale pour préserver l'environnement et la biodiversité. | L'organisation est avant-gardiste et protège la biodiversité. Elle anticipe et mène des projets qui ont pour objectif de préserver la biodiversité ou de restaurer l'environnement sur son territoire. |



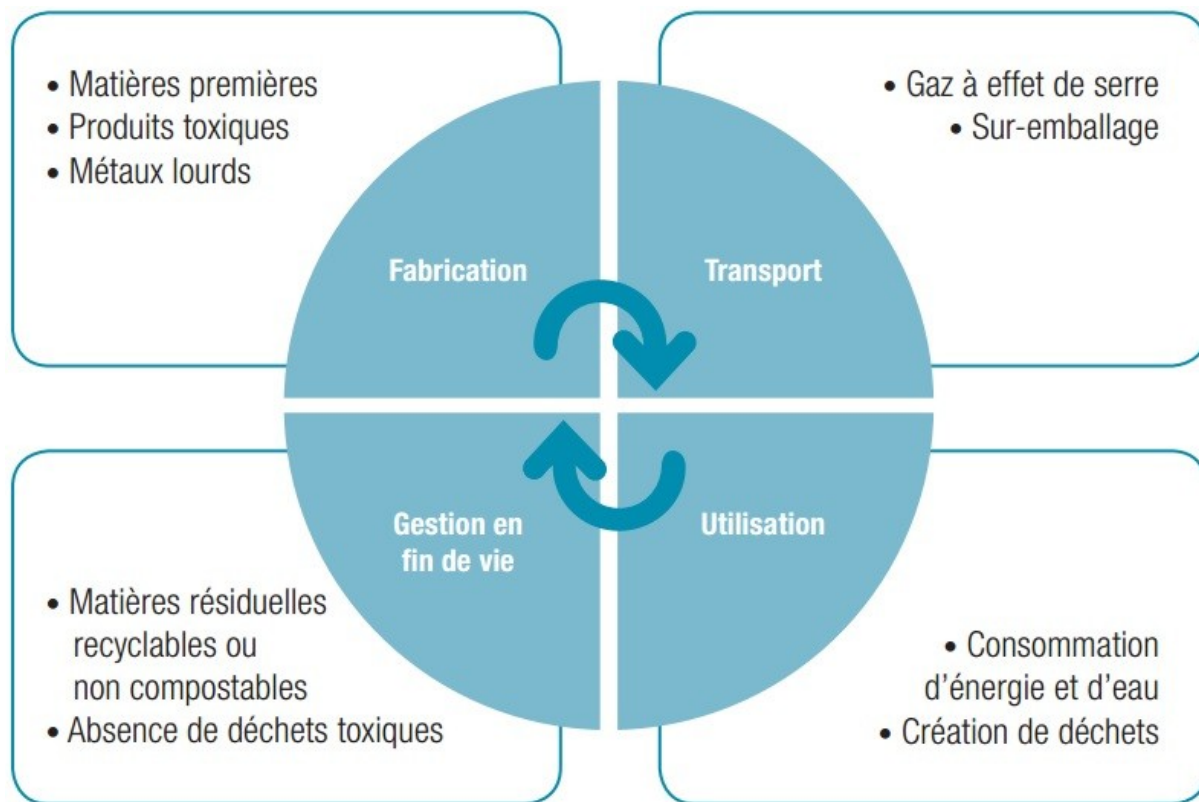
NORME BNQ 9700-021/2011 – ANNEXE D



ANNEXE 5 – THÉMATIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON LA MÉTHODE BNQ 21000 (tiré de : BNQ, 2011b)



ANNEXE 6 – CYCLE DE VIE ET ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX D’UN PRODUIT (tiré de : Université Laval, 2011, p. 6)



ANNEXE 7 – RECOMMANDATION DE QUANTITÉ DE MATIÈRE PAR TYPE DE PRODUITS (tiré de : CDA, 2013b, p. AP-A-1)

| Product | Product Type | Content Levels |
|--|--|--|
| Landscaping Products | | |
| Fertilizer | Fertilizer from recovered organic materials | 71% minimum biobased content |
| Hoses | Garden hose | 60-65% postconsumer rubber and/or plastic |
| | Soaker hose | 60-70% postconsumer rubber and/or plastic |
| Hydraulic mulch | Paper-based hydraulic mulch | 100% postconsumer paper |
| | Wood-based hydraulic mulch | 100% recovered wood and paper |
| Lawn and garden edging | --- | 30-100% recovered plastic and/or rubber, including 30-100% postconsumer content |
| Plastic lumber landscaping timber and posts | --- | 75-100% recovered high density polyethylene, including 25-100% postconsumer content |
| | --- | 100% recovered mixed plastics/sawdust, including 50% postconsumer content |
| | --- | 95% recovered high density polyethylene/fiberglass, including 75% postconsumer content 95-100% other mixed recovered resins, including 50-100% postconsumer content |
| Building Interior | | |
| Office furniture | Furniture structure | 75-100% recovered aluminum |
| | Cellulose loose-fill and spray-on | 75% postconsumer paper |
| | Particleboard/fiberboard component | 80-100% recovered wood or wood composite |
| | Particleboard/fiberboard component | 100% recovered agricultural fiber |
| | Fabric | 100% postconsumer polyethylene terephthalate |
| | Plastic furniture component | 95% recovered high density polyethylene, including 70-75% postconsumer content |
| Office recycling containers | Remanufactured or refurbished furniture | 25-75% recovered material, including 25-75% postconsumer content |
| | Plastic | 20-100% postconsumer plastic |
| | Steel | 25-30% recovered steel, including 16% postconsumer content |
| | Paperboard | 25-50% recovered corrugated paper, including 25-50% postconsumer content |
| | Paperboard | 40% postconsumer solid fiber paper boxes |
| | Paperboard | 100% recovered industrial paperboard, including 40-80% postconsumer content |
| Building Finishes | | |
| Carpet | Polyester carpet face fiber | 25-100% recovered polyethylene terephthalate, including 25-100% postconsumer content |
| Carpet | Woven, tufted, or knitted fiber and a backing system | 7% minimum biobased content |
| Carpet cushion | Bonded polyurethane | 15-50% old carpet cushion, including 15-50% postconsumer content |
| | Jute | 40% postconsumer burlap |
| | Synthetic fibers | 100% recovered carpet fabrication scrap |
| | Rubber | 60-90% recovered tire rubber, including 60-90% postconsumer content |
| Floor tiles (heavy duty/commercial) | Rubber | 90-100% postconsumer rubber |
| | Plastic | 90-100% recovered plastic |
| Mats | Rubber | 85-100% recovered rubber, including 75-100% postconsumer content |
| | Plastic | 100% recovered plastic, including 10-100% postconsumer content |
| | Blends | 100% postconsumer rubber/plastic composite |
| Paint -- consolidated latex paint | --- | 100% postconsumer content |
| Paint -- reprocessed latex paint | White, off-white, pastel colors | 20% postconsumer content |
| | Grey, brown, earth tones, and other dark colors | 50-99% recovered material, including 50-99% postconsumer content |
| Vehicle Maintenance | | |
| Diesel fuel additives | --- | 90% biobased content |
| Greases - Truck | --- | 71% minimum biobased content |
| Mobile equipment hydraulic fluid | --- | 25% re-refined oil in the base stock or 44% biobased content |
| Penetrating lubricants | --- | 68% biobased content |
| Re-refined lubricating oils | --- | 25% re-refined oil in the base stock |
| Hardscape Accessories | | |
| Bike racks | --- | 25-30% recovered steel, including 16% postconsumer content 100% postconsumer high density polyethylene |
| Park benches and picnic tables | --- | 100% recovered plastic, including 90-100% postconsumer content |
| | --- | 100% recovered plastic composites, including 50-100% postconsumer content |
| | --- | 25% postconsumer aluminum |
| | --- | 15-40% recovered concrete Steel - See EPA guidance at www.epa.gov/cpg |
| Plastic fencing | --- | 90-100% recovered plastic, including 60-100% postconsumer content |
| Playground equipment | --- | 100% recovered plastic, including 90-100% postconsumer content |
| | --- | 95-100% recovered plastic composites, including 50-75% postconsumer content |
| | --- | Steel - See EPA guidance at www.epa.gov/cpg 25% postconsumer aluminum |
| Playground surfaces | --- | 90-100% postconsumer rubber or plastic |
| Running tracks | --- | 90-100% postconsumer rubber or plastic |
| Cleaning Products | | |
| Adhesive and Mastic Removers | --- | 58% minimum biobased content |
| Bathroom and Spa Cleaners | --- | 74% minimum biobased content |
| Carpet and Upholstery Cleaners - General Purpose | --- | 54% minimum biobased content |
| Carpet and Upholstery Cleaners - Spot Removers | --- | 7% minimum biobased content |
| Dust Suppressants | --- | 85% minimum biobased content |
| Floor Strippers | --- | 78% minimum biobased content |
| Glass Cleaners | --- | 49% minimum biobased content |
| Graffiti and Grease Removers | --- | 34% minimum biobased content |
| Hand Cleaners | --- | 64% minimum biobased content |
| Hand Sanitizers | --- | 73% minimum biobased content |
| Household Cleaners, General Purpose | --- | 39% minimum biobased content |
| Industrial Cleaners | --- | 41% minimum biobased content |
| Laundry Products - General Purpose | --- | 34% minimum biobased content |
| Laundry Products - Pretreatment/Spot Removers | --- | 46% minimum biobased content |
| Multipurpose cleaners | --- | 56% minimum biobased content |
| Sorbents | --- | 89% minimum biobased content |

| Product | Product Type | Content Levels |
|---|-----------------------|---|
| Paper and Plastic Janitorial Supplies | | |
| Bathroom tissue | --- | 20-100% recovered fiber, including 20-60% postconsumer fiber |
| Facial tissue | --- | 10-100% recovered fiber, including 10-15% postconsumer fiber |
| General purpose industrial wipers | --- | 40-100% recovered fiber, including 40% postconsumer fiber |
| Paper towels | --- | 40-100% recovered fiber, including 40-60% postconsumer fiber |
| Plastic trash bags | --- | 10-100% postconsumer plastic |
| Cafeteria Services | | |
| Disposable containers | --- | 72% minimum biobased content |
| Disposable cutlery | --- | 48% minimum biobased content |
| Paper napkins | --- | 30-100% recovered fiber, including 30-60% postconsumer fiber |
| Paper tray liners | --- | 100% recovered fiber, including 50-75% postconsumer fiber |
| Cafeteria Equipment and Products | | |
| Food cleaners | --- | 53% minimum biobased content |
| Hydraulic Fluids | | |
| Hydraulic fluids - stationary equipment | --- | 44% minimum biobased content |
| Hydraulic fluids - mobile equipment | --- | 25% re-refined oil in the base stock or 44% minimum biobased content |
| Oils, Lubricants, Grease | | |
| 2-cycle engine oils | --- | 34% minimum biobased content |
| Concrete and asphalt release fluids | --- | 87% minimum biobased content |
| Chain and cable lubricants | --- | 77% minimum biobased content |
| Engine lubricating oils | --- | 25% re-refined oil in the base stock |
| Forming lubricants | --- | 68% minimum biobased content |
| Gear lubricants | --- | 25% re-refined oil in the base stock or 56% minimum biobased content |
| Greases - general | --- | 49% minimum biobased content |
| Greases - food grade | --- | 42% minimum biobased content |
| Greases - multipurpose | --- | 72% minimum biobased content |
| Greases - rail track | --- | 30% minimum biobased content |
| Greases - truck | --- | 71% minimum biobased content |
| Firearm lubricants | --- | 49% minimum biobased content |
| Metalworking fluids - general purpose soluble, semi-synthetic, and synthetics oils | --- | 57% minimum biobased content |
| Metalworking fluids - high performance soluble, semi-synthetic, and synthetics oils | --- | 40% minimum biobased content |
| Metalworking fluids - straight oils | --- | 66% minimum biobased content |
| Penetrating lubricants | --- | 68% minimum biobased content |
| Blasting grit | | |
| Alumina oxide | --- | 100% postconsumer fused alumina oxide |
| Coal ash | --- | 100% recovered bottom ash |
| Glass | --- | 100% postconsumer glass |
| Glass/plastic | --- | 100% recovered glass/plastic, including 20% postconsumer content |
| Slag | --- | 100% covered coal slag |
| Slag | --- | 100% recovered copper and nickel slag |
| Steel | --- | 25-100% recovered steel, including 16-67% postconsumer content |
| Walnut shells | --- | 100% recovered walnut shells |
| Corrosion preventatives | | |
| All | --- | 54% minimum biobased content |
| De-icers - general purpose | | |
| All | --- | 93% minimum biobased content |
| Industrial cleaners | | |
| All | --- | 41% minimum biobased content |
| Industrial drums | | |
| Steel drums | --- | 25-30% recovered steel, including 16% postconsumer content |
| Plastic drums | --- | 30-100% recovered high density polyethylene, including 30-100% postconsumer content |
| Fiber drums | --- | 100% postconsumer paper |
| Manual-grade strapping | | |
| Polyester strapping | --- | 50-85% recovered polyethylene terephthalate, including 50-80% postconsumer content |
| Polypropylene strapping | --- | 10-40% recovered polypropylene |
| Steel strapping | --- | Steel - See EPA guidance at www.epa.gov/cpg |
| Mats | | |
| Rubber | --- | 85-100% recovered rubber, including 75-100% postconsumer content |
| Plastic | --- | 100% recovered plastic, including 10-100% postconsumer content |
| Rubber/plastic | --- | 100% postconsumer rubber/plastic composite |
| Pallets | | |
| Wooden pallets | --- | 95-100% postconsumer wood |
| Plastic pallets | --- | 100% postconsumer plastic lumber |
| Plastic pallets | --- | 25-50% postconsumer thermoformed |
| Paperboard pallets | --- | 50% postconsumer paperboard |
| Parts wash solution | | |
| All | --- | 65% minimum biobased content |
| Sorbents | | |
| Biobased | --- | 89% minimum biobased content |
| Paper | --- | 100% recovered paper, including 90-100% postconsumer content |
| Organic/multi materials | --- | 100% recovered other organics/multi-materials |
| Plastic | --- | 25-100% recovered plastics |
| Textiles | --- | 95-100% recovered textiles, including 95-100% postconsumer content |
| Wood | --- | 100% recovered wood |
| Fluid-filled transformers | Synthetic ester-based | 66% minimum biobased content |
| | Vegetable oil-based | 95% minimum biobased content |
| Water tank coatings | | |
| All | --- | 59% minimum biobased content |
| Wood and concrete sealers | | |
| Membrane concrete sealers | --- | 11% minimum biobased content |
| Penetrating liquids | --- | 79% minimum biobased content |

ANNEXE 8 - CRITÈRES D'ACHAT RESPONSABLE ET CERTIFICATION DES VÊTEMENTS DE TRAVAIL (tiré de : ECPAR, s. d.b)

| CRITÈRES D'ACHAT RESPONSABLE | INFORMATION À OBTENIR DU FOURNISSEUR |
|--|--|
| <p>Performance environnementale globale</p> <ul style="list-style-type: none"> Privilégier des produits dotés d'une certification globale concernant l'ensemble de leur cycle de vie et garantissant une fabrication plus respectueuse de l'environnement, efficace en ressources et en énergie et exempte de substances nocives pour la santé. | <p>Certifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> Blue Sign GOTS Oeko Tex |
| <p>Origine biologique (fibre naturelle, coton)</p> <ul style="list-style-type: none"> Exiger des produits n'utilisant pas d'engrais ou de pesticides Choisir des fournisseurs intégrant des principes de développement durable et d'écoconception | <p>Certifications</p> <ul style="list-style-type: none"> Coton: ECOCERT, GOTS, Organic Exchange, Ecologo, Made BY Fibre: Oeco-Text, GOTS |
| <p>Contenu en matière recyclée (fibre synthétique)</p> <ul style="list-style-type: none"> Prioriser des textiles qui incorporent un contenu de matière recyclées post-consommation. | <p>Certifications</p> <ul style="list-style-type: none"> Made By |
| <p>Durée de vie</p> <ul style="list-style-type: none"> Privilégier les produits qui favorisent une durée de vie prolongée, c'est-à-dire des produits résistants et qui nécessitent peu d'entretien (repassage, nettoyage à sec, etc.). De plus si les vêtements sont destinés à un usage intense, privilégier des fibres plus solides, plus robustes, telles les fibres synthétiques | <p>Attestation du fournisseur sur la durée de vie</p> |
| <p>Achatauprès des entreprises d'économie sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> S'approvisionner ou disposer de ses biens auprès de Centres de formation en entreprise et recyclage, d'entreprises adaptées, ou d'entreprises d'économie sociale (mutuelles, coopératives et associations) | <p>Voir la liste des entreprises d'économie sociale (section Références)</p> |
| <p>Performance sociale du fournisseur</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que le fournisseur réponde aux garanties sociales suivantes : <ol style="list-style-type: none"> Assurance du respect des Principes et droits fondamentaux au travail Assurance de conditions de travail décentes aux producteurs Assurance de la santé et de la sécurité des travailleurs | <p>Certifications</p> <ul style="list-style-type: none"> Cotons: Fair Trade, Eco Cert Tout type de fibre : SA 8000 |

ANNEXE 9 – ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER SELON LES PHASES D’UN PROJET DE CONSTRUCTION (tiré de :
ACRP, 2011, p. 10)

1) Pre-Construction

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> A) Policies, Contracts, and Specifications <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Sustainability Goals</i> <i>ii. Plans</i> <i>iii. Requests for Proposals/Request for Qualifications</i> <i>iv. Training and Human Resources</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>v. Meetings</i> <i>vi. Marketing and Community Outreach</i> <i>vii. Construction Worker Health and Safety</i> <i>viii. Compliance/Performance Monitoring</i> | <ul style="list-style-type: none"> B) Initial Project Scheduling <ul style="list-style-type: none"> <i>i. General</i> C) Deconstruction/Demolition <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Planning for Future Use</i> |
|--|--|---|

2) During Construction

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> A) Policies and Regulations <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Sustainability Training and Tracking</i> <i>ii. Community Outreach</i> <i>iii. Health and Safety</i> <i>iv. Environmental Tobacco Smoke (ETS) Control</i> B) Construction Methods <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Scheduling and Sequencing</i> <i>ii. Deconstruction/Disassembly</i> C) Site Disturbance Minimization <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Compliance and Safety</i> <i>ii. Water Quality Protection</i> <i>iii. Erosion and Sedimentation Control</i> <i>iv. Tree and Plant Protection</i> D) Indoor Air Quality <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Indoor Air Quality (IAQ) Management</i> <i>ii. Indoor Chemical and Pollutant Source Control</i> E) Dust Control <ul style="list-style-type: none"> <i>i. General</i> | <ul style="list-style-type: none"> F) Water/Wastewater <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Reduce Potable Water Use</i> <i>ii. Water Use Reduction</i> <i>iii. Stormwater Management and Treatment</i> G) Logistics <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Scheduling</i> <i>ii. Packaging/Delivery Methods</i> H) Construction Vehicles and Equipment <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Noise Minimization and Monitoring</i> <i>ii. Vehicle Emissions Reduction</i> <i>iii. Reduced Vehicle Idling</i> <i>iv. Energy Efficiency</i> <i>v. Lighting</i> <i>vi. Maintenance</i> I) Alternative Transportation <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Public Transportation Access and Carpooling</i> <i>ii. Bicycle Access/Usage</i> | <ul style="list-style-type: none"> J) Construction Waste Management <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Goals and Policies</i> <i>ii. Storage and Collection of Recyclables</i> <i>iii. Materials Reuse</i> <i>iv. Salvaged Materials and Resources</i> K) Sustainable Materials <ul style="list-style-type: none"> <i>i. Recycled Content</i> <i>ii. Local/Regional Materials</i> <i>iii. Rapidly Renewable Materials</i> <i>iv. Pavements and Building Structures</i> <i>v. Roofing Materials</i> <i>vi. Foundations</i> <i>vii. Building Interiors</i> <i>viii. Electrical Materials</i> <i>ix. Polymer Concrete Surface Systems</i> <i>x. Low-Emitting Materials</i> <i>xi. Wood</i> |
|--|---|--|

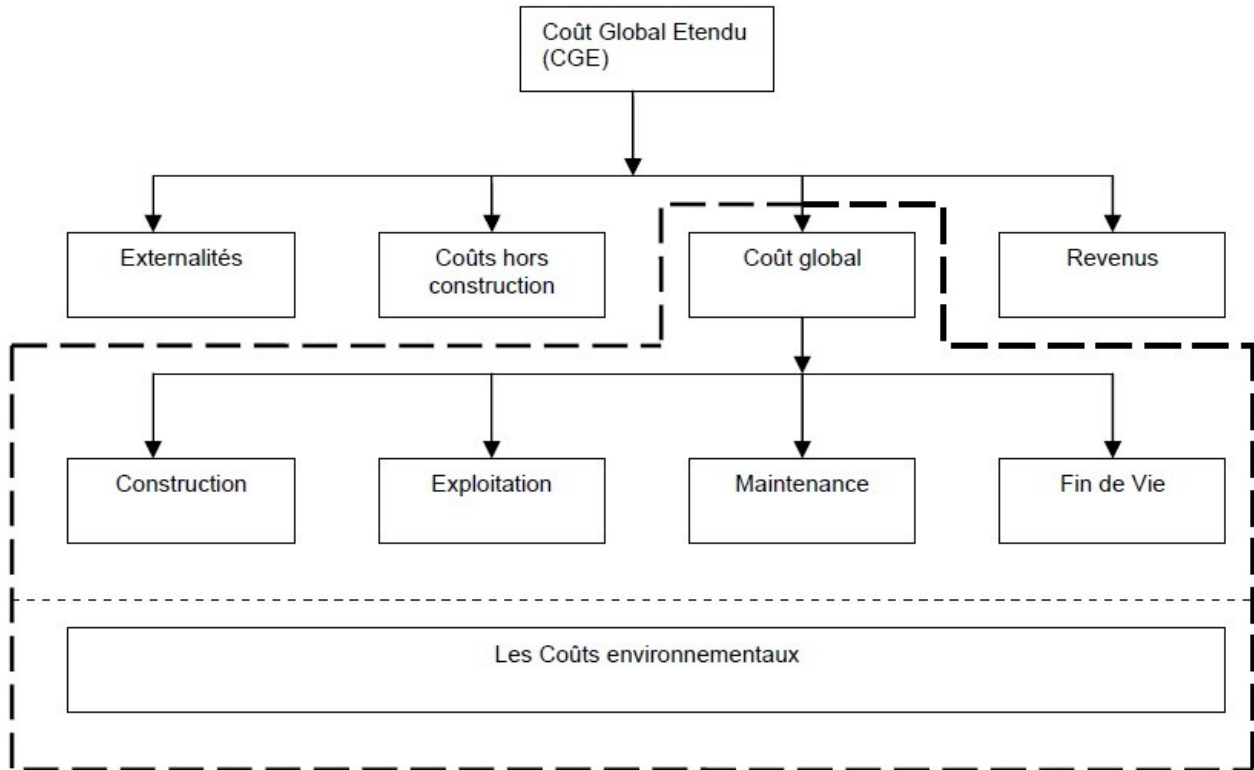
3) Commissioning / Post-Construction

- A) Systems Commissioning
- B) Indoor Air Quality
- C) Community Outreach and Sustainability Accomplishments

ANNEXE 10 – CATÉGORIES DE PRATIQUES RESPONSABLES DANS UN PROJET DE CONSTRUCTION (tiré de : ACRP, 2011, p. 9)

| 1) Policies and Regulations | 2) Construction Methods | 3) Logistics | 4) Equipment | 5) Surface Transportation | 6) Reuse and Recycling Materials | 7) Sustainable Materials |
|--|---|-----------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| A) Policies, Procedures, and Plans | A) Scheduling and Sequencing | A) Scheduling | A) Energy Conservation and Alternative Energy | A) Construction Vehicles | A) Construction Waste Management | A) Recycled Content |
| B) Sustainability Meetings, Teams, and Presentations | B) Planning for Deconstruction and Disassembly | B) Packaging and Delivery Methods | B) Lighting | <i>i. Emissions Reduction</i> | <i>i. Goals and Policies</i> | B) Local/Regional Materials |
| C) Community Outreach | C) Noise and Acoustical Quality | | C) Systems Commissioning | <i>ii. Reduced Vehicle Idling</i> | <i>ii. Storage and Collection of Recyclables</i> | C) Rapidly Renewable Materials |
| D) Human Resources | D) Site Disturbance Minimization | | D) Maintenance | <i>iii. Construction Traffic Control</i> | <i>iii. Materials Reuse</i> | D) Pavements and Building Structures |
| E) Health and Safety | <i>i. Compliance and Safety</i> | | | B) Alternative Transportation | <i>iv. Salvaged Materials and Resources</i> | E) Roofing Materials |
| <i>i. Construction Worker Protection</i> | <i>ii. Water Quality Protection</i> | | | <i>i. Public Transportation Access and Carpooling</i> | B) Office Waste Reduction | F) Foundations |
| <i>ii. Environmental Tobacco Smoke (ETS) Control</i> | <i>iii. Erosion and Sedimentation Control</i> | | | <i>ii. Bicycle Access/Usage</i> | | G) Building Interiors |
| | <i>iv. Tree and Plant Protection</i> | | | | | H) Electrical Materials |
| | E) Indoor Air Quality | | | | | I) Polymer Concrete Surface Systems |
| | <i>i. Indoor Air Quality (IAQ) Management</i> | | | | | J) Low-Emitting Materials |
| | <i>ii. Indoor Chemical and Pollutant Source Control</i> | | | | | K) Certified Wood |
| | F) Dust Control | | | | | L) Wood Preservatives |
| | G) Water/Wastewater | | | | | |
| | <i>i. Reduce Potable Water Usage</i> | | | | | |
| | <i>ii. Water Use Reduction</i> | | | | | |
| | <i>iii. Stormwater Management and Treatment</i> | | | | | |

ANNEXE 11 – ÉLÉMENTS INCLUS DANS LE COÛT GLOBAL ÉTENDU ET DANS LE COÛT GLOBAL (tiré de : Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, 2009, p. 9)



ANNEXE 12 – FACTEURS À CONSIDÉRER DANS LE CYCLE DE VIE D’UNE CONSTRUCTION (tiré de : Ministère de l’Écologie, de l’Énergie, du Développement durable et de l’Aménagement du territoire, 2009, p. 7)

