

ÉLABORATION D'UN OUTIL D'ANALYSE DE LA DURABILITÉ DES PROJETS BASÉS  
SUR LES LIGNES DIRECTRICES DU GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

par

Jean-Marc Staudt

Essai présenté sous la direction de monsieur Gérard Denoual au Centre Universitaire de  
Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en Environnement  
(M.Env.)

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, mai 2011

## SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, évaluation de la durabilité, outil d'évaluation, analyse comparative des outils d'évaluation, Global Reporting Initiative (GRI), lignes directrices, indicateurs de performance, Rapport Brundtland.

Depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, notre planète est confrontée à des mutations profondes. Celles-ci se reflètent, entre autres, au niveau de la croissance de la population mondiale, de l'augmentation de la consommation énergétique et de la hausse des émissions de gaz à effet de serre. Parallèlement, les statistiques démontrent une augmentation de la qualité de vie de nombreuses personnes, surtout dans le monde occidental. Cependant, elles sont contrebalancées par des informations alarmantes sur la situation environnementale et les problèmes de faim et de pauvreté par des millions de personnes. Or, il faut repenser nos styles de vie et agir de façon durable afin de ne pas remettre en question la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. C'est dans ce contexte que l'importance du développement durable prend racine et que se positionne le sujet du présent essai.

L'objectif général de l'essai est de concevoir un outil d'évaluation de la durabilité des projets basé sur les critères du Global Reporting Initiative (GRI). Le GRI, créé en 1997 à l'initiative conjointe de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), a fixé des lignes directrices pour l'établissement de rapports de durabilité pour des entreprises, des organisations, des gouvernements, des associations et des événements.

Jusqu'à présent, les directives applicables n'ont pas de lien direct avec l'analyse de la durabilité des projets. Ainsi, les travaux réalisés dans le cadre de cet essai essaient, premièrement, d'adapter et de modifier les indicateurs (G3) et les lignes directrices au contexte d'évaluation de la durabilité de projets. Deuxièmement, à l'aide d'une analyse comparative de plusieurs grilles d'analyse de la durabilité existantes, l'essai met de l'avant leurs avantages et leurs faiblesses, tout en recherchant la structure appropriée pour la conception de l'outil. Par la suite, l'outil est programmé sous forme d'un fichier Excel qui intègre un guide d'utilisation. Le fonctionnement et le maniement de l'outil sont présentés afin d'éviter tout problème de compréhension. Finalement, l'outil est testé à l'aide projet concret par un organisme externe indépendant ce qui a permis de tirer des conclusions sur les avantages et les limites de l'outil d'évaluation.

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Gérard Denoual, mon directeur de l'essai. Je vous remercie pour votre disponibilité, vos connaissances, vos conseils judicieux, votre humour et votre optimisme. Merci d'avoir diminué mon incertitude et mon anxiété d'étudiant par votre confiance, vos commentaires et vos encouragements. Ce fût un réel plaisir de travailler avec vous dans le cadre de mes travaux de maîtrise et vous avez toujours réussi à me motiver tout au long du programme.

J'aimerais aussi remercier les responsables du bureau LEADER de Munshausen en ayant participé au test de l'outil d'évaluation. Votre ouverture, l'originalité de vos propos et votre patience ont contribué beaucoup à ce travail. Sans votre participation, je n'aurais jamais été capable à réaliser la dernière partie de l'essai.

Merci également à ma conjointe et mes parents qui ont toujours cru en moi et qui m'ont toujours encouragé et soutenu dans mes projets quels qu'ils soient.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MISE EN CONTEXTE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Développement durable – explication des notions de base .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Vers un concept de développement durable.....	3
1.1.2 Les trois piliers du développement durable.....	5
<b>1.2 Définition et délimitation de la notion « Projet » .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Évaluation de la durabilité des projets – bases méthodologiques.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Le GRI .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Historique du GRI et objectif d'un rapport de développement durable .....	9
1.4.2 Le reporting développement durable selon les lignes directrices du GRI .....	11
1.4.3 Le GRI et l'évaluation de la durabilité des projets .....	12
<b>2 ANALYSE ET ADAPTATION DES LIGNES DIRECTRICES DU GRI .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Description des limites .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Présentation des éléments d'information requis .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Stratégie et profil .....	14
2.2.2 Indicateurs de performance et approche managériale .....	14
<b>2.3 Analyse et adaptation des lignes directrices du GRI.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Stratégie et profil .....	18
2.3.2 Indicateurs de performance .....	25
<b>3 CLASSIFICATION ET ANALYSE COMPARATIVE DES OUTILS D'ÉVALUATION .</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Classification des outils d'évaluation.....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Grille de questionnement.....	40
3.1.2 Grille d'analyse.....	40
3.1.3 Analyse approfondie.....	41
<b>3.2 Détermination de la structure de l'outil créé .....</b>	<b>42</b>
<b>4 CONCEPTION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Méthodologie de conception.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Présentation de l'outil.....</b>	<b>52</b>
<b>5 APPLICATION PRATIQUE DE L'OUTIL D'ÉVALUATION .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Méthodologie appliquée .....</b>	<b>56</b>

<b>5.2 Critique de l'évaluation</b> .....	<b>57</b>
5.2.1 Description du projet choisi.....	57
5.2.2 Test de l'outil .....	57
<b>5.3 Pistes de bonification</b> .....	<b>62</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>64</b>
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>66</b>
<b>ANNEXE 1 – Stratégie et profil</b> .....	<b>70</b>
<b>ANNEXE 2 – Liste des indicateurs de performance du GRI</b> .....	<b>73</b>
<b>ANNEXE 3 – Liste des lignes directrices retenues</b> .....	<b>79</b>
<b>ANNEXE 4 – Grille d'analyse du RQVVS</b> .....	<b>83</b>
<b>ANNEXE 5 – Grille du RST<sub>02</sub></b> .....	<b>84</b>
<b>ANNEXE 6 – Outil WinWin22</b> .....	<b>89</b>
<b>ANNEXE 7 – Guide d'utilisation de l'outil d'évaluation</b> .....	<b>92</b>
<b>ANNEXE 8 – Fiche descriptive du projet évalué</b> .....	<b>97</b>
<b>ANNEXE 9 – Évaluation du projet PIR2</b> .....	<b>99</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Cycle de vie d'un projet .....	7
Figure 3.1	Extrait de la boussole bernoise.....	45
Figure 3.2	Extrait de la grille CG94 du Conseil général du Val-de-Marne .....	46
Figure 3.3	Extrait de la grille de la chaire de recherche en Eco-Conseil de l'UQAC.....	46
Figure 3.4	Extrait 1 de l'EDD .....	47
Figure 3.5	Extrait 2 de l'EDD .....	48
Figure 4.1	Étapes conceptuelles de l'outil d'évaluation .....	50
Figure 4.2	Extrait 1 de l'outil créé – stratégie et profil .....	53
Figure 4.3	Extrait 2 de l'outil créé – indicateurs .....	53
Figure 4.4	Extrait 3 de l'outil créé – Représentation des résultats.....	54
Figure 4.5	Extrait 4 de l'outil créé – Représentation des résultats.....	55
Figure 5.1	Extrait 1 de l'évaluation du projet PIR2 .....	58
Figure 5.2	Extrait 2 de l'évaluation du projet PIR2 .....	59
Figure 5.3	Extrait 3 de l'évaluation du projet PIR2 .....	61
Figure 5.4	Extrait 4 de l'évaluation du projet PIR2 .....	61
Figure 5.5	Cycle simplifié d'un système de gestion.....	63
Figure A4.1	Extrait de la grille d'analyse de projet du RQVVS.....	83
Figure A5.1	Extrait 1 de la grille de lecture développement durable RST <sub>02</sub> .....	85
Figure A5.2	Extrait 2 de la grille de lecture développement durable RST <sub>02</sub> .....	86
Figure A5.3	Extrait 3 de la grille de lecture développement durable RST <sub>02</sub> .....	87
Figure A5.4	Extrait 4 de la grille de lecture développement durable RST <sub>02</sub> .....	88
Figure A6.1	Extrait 1 de l'outil WinWin22.....	89
Figure A6.2	Extrait 2 de l'outil WinWin22.....	90
Figure A6.3	Extrait 3 de l'outil WinWin22.....	91
Figure A7.1	Extrait 1 de l'outil créé – Informations de base .....	92
Figure A7.2	Extrait 2 de l'outil créé – Stratégie et profil .....	93
Figure A7.3	Extrait 3 de l'outil créé – Indicateurs.....	93
Figure A7.4	Extrait 4 de l'outil créé – Représentation graphique .....	95
Figure A7.5	Extrait 5 de l'outil créé – Nombre d'indicateurs sans évaluation .....	95
Figure A7.6	Extrait 6 de l'outil créé – Estimation de l'incertitude.....	96
Figure A9.1	Représentation des résultats du projet PIR2 .....	105

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Projet versus activités opérationnelles .....	6
Tableau 1.2	Les six questions initiales avant la conception d'un outil d'évaluation .....	8
Tableau 2.1	Analyse et adaptation de la stratégie et du profil.....	20
Tableau 2.2	Explication des symboles.....	26
Tableau 2.3	Analyse et adaptation des indicateurs de performance économique.....	27
Tableau 2.4	Analyse et adaptation des indicateurs de performance environnementale.....	30
Tableau 2.5	Analyse et adaptation des indicateurs de performance sociale .....	34
Tableau 3.1	Présentation des grilles analysées.....	43
Tableau 3.2	Évaluation des grilles par rapport aux critères définis .....	44
Tableau A1.1	Informations requises pour la partie stratégie et le profil .....	70
Tableau A2.1	Indicateurs de performance – Économie .....	73
Tableau A2.2	Indicateurs de performance – Environnement .....	74
Tableau A2.3	Indicateurs de performance – Social .....	75
Tableau A3.1	Liste des lignes directrices retenues .....	79
Tableau A9.1	Stratégie et profil du projet PIR2 .....	99
Tableau A9.2	Indicateurs économiques du projet PIR2.....	101
Tableau A9.3	Indicateurs environnementaux du projet PIR2.....	101
Tableau A9.4	Indicateurs sociaux du projet PIR2.....	103

## **LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES**

ARE :	Bundesamt für Raumentwicklung – Office fédéral du développement territoire
Certu :	Centre d'études sur les réseaux de transport et l'urbanisme
CERES :	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CMED :	Commission mondiale de l'environnement et du développement
GES :	Gaz à effet de serre
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
ONU :	Organisation des Nations Unies
OIT :	Organisation internationale du travail
PMI :	Project Management Institution
PNUE :	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RQVVS :	Réseau québécois de Villes et Villages en santé
teq CO <sub>2</sub> :	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>
TRNEE :	Table ronde nationale sur l'économie et l'environnement
TWh :	Térawatt heure
UQAC :	Université du Québec à Chicoutimi

## **LEXIQUE**

Dans le présent essai, le terme « outil d'évaluation » est utilisé comme synonyme de « grille d'évaluation ».

Reporting développement durable : terme qui peut être considéré comme synonyme pour l'élaboration d'un bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux



## INTRODUCTION

D'après les estimations de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), plus de 50 milliards de tonnes de ressources naturelles ont été extraites des écosystèmes de la planète en 2002, ce qui représente une augmentation d'un tiers en 20 ans (Strange et Bayley, 2008). Selon les taux de croissance économique anticipés, nos besoins atteindraient 80 milliards de tonnes vers 2020 (*ib.*).

Ces circonstances mènent à des questions fondamentales qui touchent les domaines économique, environnemental et social. Il n'est donc pas surprenant de constater que le développement durable prend de plus en plus d'ampleur. Ainsi, il est capital de considérer les trois composantes traditionnelles du développement durable, l'économie, l'environnement et la société, comme des éléments interreliés qui se complètent et non pas comme des organes qui entrent en concurrence. Afin de ne pas remettre en question la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins, comme spécifié dans le rapport Brundtland, il est fondamental d'intégrer le développement durable dans nos projets et notre vie quotidienne.

Le présent essai vise la conception d'un outil d'évaluation de la durabilité des projets basé sur les critères du Global Reporting Initiative (GRI). Les lignes directrices et les indicateurs de performance du GRI ont été conçus pour l'établissement de rapports de durabilité pour des entreprises, des organisations, des gouvernements, des associations et des événements. Jusqu'à présent, ils n'ont aucun rapport direct à l'analyse des projets. Pour y parvenir, trois objectifs spécifiques ont été définis. Tout d'abord, les indicateurs (G3) et les lignes directrices nécessitent d'être adaptés et modifiés au contexte d'évaluation de la durabilité de projets. Par la suite, une analyse comparative permet de conclure sur les avantages et les faiblesses des principales grilles d'analyse existantes. Ces analyses servent comme base structurelle pour la conception et la programmation de l'outil. Finalement, le dernier sous-objectif consiste à valider l'outil développé par un projet concret.

Dans un premier temps, une mise en contexte fournit des explications fondamentales sur le développement durable. Pour cette partie, l'essai se base principalement sur des données statistiques de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), des Nations Unies et de l'OCDE. Celles-ci sont accompagnées des propos de Baddache F., ainsi que de

Strange T. et Bayley A., qui présentent le développement durable sous forme des trois piliers (économie, environnement, société). La deuxième sous-partie de la mise en contexte a comme objectif de définir et de délimiter la notion de projet. Pour y parvenir, l'ouvrage de Genest B. et de Nguyen T. et la publication de Gray C.F. et Larson E., sont utilisés comme sources de références primaires. Lors du dernier volet de ce premier chapitre, l'essai se focalise sur le Global Reporting Initiative en présentant ses missions, ses objectifs et les modalités du reporting. Le deuxième chapitre est dédié à l'analyse et l'adaptation des lignes directrices et des indicateurs de performance du GRI. Les informations du GRI constituent le point de départ et l'adaptation des indicateurs se fait dans la mesure afin de pouvoir évaluer le caractère durable d'un projet. Les indicateurs et lignes directrices résultants fournissent les composantes pour l'outil conçu. Cependant, avant d'entamer la phase conceptuelle de l'outil, le chapitre 3 propose une classification et une analyse comparative des outils d'évaluation. L'objectif primaire est de mettre de l'avant les avantages des différents outils et d'identifier les exemples de bonne pratique. Cette étape est cruciale et fournit des informations précieuses permettant de simplifier la conception et d'optimiser la performance de l'outil. Comme suite logique, le chapitre 4 comporte la programmation, sous format Excel, et la présentation de l'outil. Précisons toutefois que le fichier Excel n'est pas intégré dans le présent essai, mais peut être obtenu en envoyant un courriel de demande à [staudt.jm@gmail.com](mailto:staudt.jm@gmail.com). Finalement, le dernier chapitre présente une application pratique de l'outil par un organisme externe. Une analyse critique de ce test a permis de relever les avantages et les limites de l'outil d'évaluation. L'essai conclut en effectuant un retour sur les objectifs et les éléments essentiels.

## **1 MISE EN CONTEXTE**

Ce premier chapitre fournit un survol du concept de développement durable, une définition de la notion de projet, ainsi qu'une brève présentation du GRI. Il s'agit notamment de présenter théoriquement les éléments de base sur lesquels s'appuie la suite du travail.

### **1.1 Développement durable – explication des notions de base**

Le développement durable est une notion récente qui est surtout utilisée dans les pays occidentaux. Cette section essaie de clarifier le concept de développement durable et fournit des bases méthodologiques pour comprendre les outils d'évaluation de la durabilité.

#### **1.1.1 Vers un concept de développement durable**

Les mutations profondes auxquelles se trouve confrontée notre planète depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle forment une source de préoccupations. La population mondiale qui atteignait 2,520 milliards en 1950 est passée à 4,442 milliards en 1980 pour atteindre 6,593 milliards en 2007 (Nations Unies, 2008). Ceci correspond à une augmentation de 4,073 milliards de personnes dans un espace de seulement 57 ans. La consommation énergétique mondiale a connu une évolution comparable en augmentant de 71 117 TWh en 1973 à 139 897 TWh en 2007 (AIE, 2010). Renforcées par la croissance économique exceptionnelle des pays comme la Chine et l'Inde, les émissions de CO<sub>2</sub>, étant de 14 000 Mt en 1971, ont dépassé 30 000 Mt en 2007 (AIE, 2010). Les statistiques démontrent une augmentation de la qualité de vie de nombreuses personnes, surtout dans le monde occidental. Cependant, elles sont contrebalancées par des informations alarmantes sur la situation environnementale et les problèmes de faim et de pauvreté par des millions de personnes. L'OCDE estime que plus de 50 milliards de tonnes de ressources naturelles ont été extraites des écosystèmes de la planète en 2002, ce qui représente une augmentation d'un tiers en 20 ans. Selon les taux de croissance économique anticipés, nos besoins atteindraient 80 milliards de tonnes vers 2020 (Strange et Bayley, 2008). Ces quelques chiffres ne représentent que la partie visible de l'iceberg et mènent à des problèmes beaucoup plus complexes, dont les changements climatiques actuels font

partie intégrante. C'est exactement dans ce contexte que se pose la question de la durabilité de notre planète.

Après la publication du rapport Brundtland par la Commission mondiale de l'environnement et du développement (CMED) des Nations Unies en 1987, intitulé *Notre Avenir à tous*, la notion de développement durable a commencé à être largement utilisée (Baddache, 2010). Ce rapport, qui est devenu un texte fondateur du développement durable en le définissant comme « *développement qui répond aux besoins d'aujourd'hui sans remettre en question la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (CMED, 1987, p.4) montre qu'il est urgent de repenser nos façons de vivre et d'agir. Il conclut que les problèmes environnementaux les plus graves sont principalement liés à la grande pauvreté des pays du Sud et aux modes de production et de consommation non durables des pays du Nord (Baddache, 2010). De plus, il souligne que, premièrement, les bien-être de l'environnement, des économies et des populations sont inextricablement liés, et, deuxièmement, le développement durable requiert une coopération à l'échelle mondiale (Strange et Bayley, 2008).

Les gouvernements ont tendance à compartimenter les choses et à les subdiviser par divisions et ministères. De même, les individus organisent leur vie quotidienne en différentes tâches : travail, repos, courses, vacances, etc. Cependant, il est essentiel que les gouvernements, les entreprises et les individus réfléchissent à l'ensemble des préoccupations. Rarement, un problème relève d'un seul domaine de compétences. Il est indispensable de regarder au-delà des frontières, qu'elles soient géographiques ou institutionnelles pour être en mesure de coordonner des stratégies et de prendre de bonnes décisions. De même, le concept de développement durable implique à réévaluer l'espace temporel, en tenant en compte l'impact que les décisions auront à court terme, mais également sur le long terme (Strange et Bayley, 2008).

Dans cette optique, les ressources économiques, environnementales ou sociales, devraient être distribuées de manière équitable entre les générations. Cependant, les problèmes à considérer sont beaucoup plus complexes et préoccupants et ne consistent pas uniquement à laisser une planète saine et propre. Il s'ajoute des questions urgentes pour répondre aux besoins médicaux, financiers, etc. (Strange et Bayley, 2008).

### **1.1.2 Les trois piliers du développement durable**

La littérature propose différents modèles et composantes du développement durable qui ont évolué dans le temps. Actuellement, l'approche la plus répandue représente le concept du développement durable sous forme de trois piliers que sont l'économie, l'environnement et la société.

L'idée générale part du principe que les personnes, les habitats et les systèmes économiques sont interreliés. Les individus dépendent des écosystèmes dans lesquels ils vivent. Une détérioration des espaces environnementaux a des conséquences sur le niveau et la qualité de vie des sociétés. De même, une interaction existe entre le succès et la stabilité d'une société, et la santé et la productivité de sa population. Les expériences du passé ont montré que les troubles, la pauvreté et les maladies gênent une société à se développer. Le bien-être social et le bien-être économique sont étroitement liés et se nourrissent l'un l'autre. Pourtant, ils dépendent tous les deux d'une biosphère saine pour se développer (Strange et Bayley, 2008).

La prise en compte des trois piliers signifie que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux doivent être réalisés en parallèle. Il est fondamental de considérer les trois composantes comme des éléments interreliés qui se complètent et non pas comme des organes qui entrent en concurrence. Le développement durable cherche des moyens à les intégrer de manière à jumeler prospérité et environnement (TRNEE, 2010).

## **1.2 Définition et délimitation de la notion « Projet »**

La présente section sert, premièrement, à définir la notion de projet et, deuxièmement, à décrire les limites de ce travail au niveau des projets pris en considération.

La littérature et les organisations de gestion de projets proposent plusieurs définitions pour le terme de projet. Ainsi, selon les standards de l'organisation Project Management Institution (PMI), « *un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » (PMI, 2004, p.9). Le PMI insiste sur le caractère temporaire afin d'illustrer qu'il s'agit d'une activité sur une période de temps limitée. Dans leur ouvrage, les auteurs Genest et Nguyen définissent un projet en tant qu'un « *ensemble de tâches et d'activités visant à créer un extrant déterminé à l'avance, tout en respectant des contraintes de budget, d'échéance(s) et de qualité* » (Genest et Nguyen, 2002, p.11).

Cette définition fait référence à l'objectif primaire d'un projet qui est l'atteinte d'un extrant selon plusieurs contraintes. Gray et Larson partagent ce point de vue en définissant un projet comme

*« un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget, de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client » (Gray et Larson, 2007, p.4).*

D'après les définitions ci-dessus, un projet se caractérise donc d'abord par sa durée limitée et son objectif clairement établi. De plus, il s'agit d'une activité non répétitive et unique qui est liée à des contraintes de temps, de coûts et de rendements. Par conséquent, les projets se distinguent clairement des activités opérationnelles d'une organisation. Le tableau 1.1 souligne ces différences en comparant leurs caractéristiques.

Tableau 1.1 Projet versus activités opérationnelles

<b>Projet</b>	<b>Activités opérationnelles</b>
Activité répondant à un besoin ou à un objectif spécifique et souvent ponctuel	Activité normale de l'organisation dans le cours de ses opérations quotidiennes
Activité non répétitive	Activité à caractère répétitif
Activité reliée à un budget d'investissement	Activité reliée à un budget de fonctionnement de l'entreprise
Activité planifiée sur une période de temps limitée	Activité se déroulant selon un processus continu de production et de fonctionnement
Objectif est d'atteindre l'exrant de fermer le projet	Objectif est de soutenir l'entreprise

(modifié de Bibeau, 2010)

Tel qu'illustré à la figure 1.1, le cycle de vie d'un projet se résume en différentes étapes principales. Dans la littérature, plusieurs définitions, proposant différents cycles de vie, sont proposées. Notons que dans le cadre de ce travail la définition de Gray et Larson a été retenue vu qu'ils fournissent des explications claires et concises qui correspondent avec la plupart des auteurs s'intéressant à la gestion de projet.

Tout projet débute par une phase de définition lors de laquelle les objectifs, les spécifications, les tâches et les responsabilités sont brièvement décrits. L'étape de la planification se réalise parallèlement à la définition, mais s'échelonne sur une durée plus longue. Il s'agit notamment de réaliser un échéancier, de monter un budget et de régler les questions concernant les ressources humaines. Les premières actions de l'exécution du

projet démarrent rapidement après la définition et la planification. Cependant, la majeure partie de l'étape d'exécution se réalise après avoir fait des efforts considérables au niveau de la planification. Afin de garantir le bon déroulement du projet, des rapports sur l'état d'avancement des travaux sont cruciaux. Ils garantissent non seulement l'atteinte des objectifs et de la qualité du projet, mais permettent également de réorienter le projet lors des imprévus. Finalement, le projet s'achève par l'étape de la clôture qui consiste au transfert des documents, à la libération des ressources et du personnel (Gray et Larson, 2007).

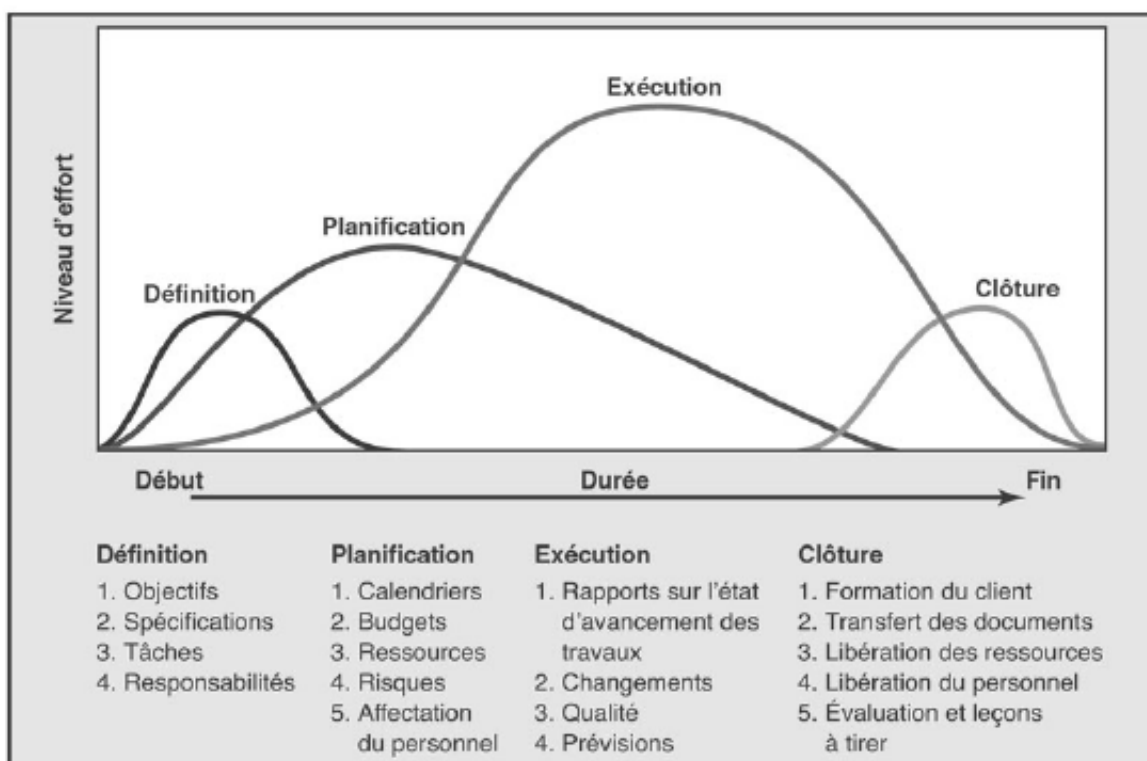


Figure 1.1 Cycle de vie d'un projet

(tiré de Gray et Larson, 2007, p.7)

Un projet est géré par un chef, un gestionnaire ou un responsable de projet. Dans ce travail, ces trois expressions sont utilisées comme des synonymes vu qu'elles font toutes référence à la personne responsable des actions menées dans le cadre d'un projet donné.

En tenant compte de la diversité des projets, il est capital de mentionner que les analyses suivantes, ainsi que l'outil d'évaluation s'adressent uniquement à des projets ayant une durée de vie de 1 à 10 ans et engageant au moins une personne à temps plein. Pourtant, les analyses suivantes et l'outil d'évaluation n'imposent pas de contraintes budgétaires.

### 1.3 Évaluation de la durabilité des projets – bases méthodologiques

L'évaluation de la durabilité a pour objectif de prendre en compte les principes du développement durable dans la gestion de projets (Confédération suisse, 2011). Il s'agit de cerner le plus tôt possible les répercussions positives ou négatives d'un projet, sous l'angle du développement durable, suite à une méthode d'analyse appropriée. Pour pouvoir utiliser le développement durable comme un instrument de planification, il faut être en mesure de l'exprimer quantitativement ou qualitativement, d'où la nécessité de créer des grilles ou des outils d'analyse spécifiques (Kondyli, 2009). Les résultats obtenus fournissent des bases de décisions solides qui mènent à une prise de position. En plus, ils permettent de justifier, de promouvoir et de communiquer le projet efficacement.

Dans les dernières années, de nombreuses organisations et gouvernements ont développé leur propre outil d'évaluation, reposant le plus souvent sous une grille multicritères. Cependant, avant la conception de l'outil, il est primordial de mener des réflexions sur six questions fondamentales illustrées au tableau 1.2 (Denoual, 2009).

Tableau 1.2 Les six questions initiales avant la conception d'un outil d'évaluation

Questions	Explications
Pour quels types de projet ?	Il s'agit de spécifier premièrement le type de projet auquel l'outil s'adresse. Généralement, une distinction est faite selon les projets généraux, sectoriels et spécifiques.
Quelle est la finalité de l'évaluation ?	Cette question réfère à l'utilité et la finalité des résultats obtenus. Ceux-ci pourraient contribuer à une amélioration du projet, des comparaisons, une aide à la décision, une reddition de compte, etc.
Qui conçoit et qui utilisera l'outil ?	Il est fondamental de déterminer le concepteur et l'utilisateur de l'outil. La structure est différente si l'évaluation du projet se fait à l'interne ou à l'externe.
Quelles sont les ressources à disposition ?	Les ressources temporelles, humaines, financières et matérielles entrent également en jeu pour la conception de l'outil.
Quand l'évaluation sera-t-elle faite ?	Tout projet se divise dans une phase de planification, d'élaboration, d'exécution et de clôture. La structure et la forme de l'outil



	dépendent de la phase où l'évaluation sera faite.
À quelle phase du projet sera-t-il appliqué ?	Il est important de prendre en compte la (les) phase(s) (planification, élaboration, exécution, clôture) qui sera (ont) évaluée(s).

(modifié de Denoual, 2009)

Au niveau de la structure, les outils d'évaluation s'appuient principalement sur un questionnaire, un fichier Excel, un site internet programmé ou des logiciels spécialisés. Ceux-ci sont formés des listes, des grilles ou des tableurs qui se basent dans le plus souvent des cas sur des analyses multicritères. Les critères d'évaluation choisis se présentent, premièrement, sous forme de questions ouvertes, laissant une certaine liberté à l'utilisateur, ou de questions fermées, permettant des réponses plus précises. Deuxièmement, des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sont utilisés au niveau de l'évaluation. De plus, dans certains cas, les concepteurs ont opté pour des réponses préétablies aux critères.

Par la suite, une fois que l'utilisateur a entré les données nécessaires, celles-ci seront calculées selon différentes façons pour finalement fournir un résultat quantitatif ou qualitatif. Souvent, les concepteurs utilisent des figures ou des graphiques pour simplifier la compréhension des résultats obtenus (Denoual, 2009).

## 1.4 Le GRI

Cette section expose un bref historique du GRI, ainsi qu'une présentation du reporting développement durable selon ses principes. Finalement, l'intérêt entre le GRI et l'évaluation de la durabilité des projets est expliqué.

### 1.4.1 Historique du GRI et objectif d'un rapport de développement durable

Le GRI, étant un réseau d'action global, s'est donné comme « *mission de fournir aux organisations de toute taille, tout lieu et tout secteur un cadre fiable et crédible pour leur reporting développement durable* » (GRI, 2011a, p.2). Le reporting développement durable peut être considéré comme synonyme pour l'élaboration d'un bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux. Ceux-ci s'adressent comme garantie de transparence à tout un éventail de parties prenantes externes et internes, telles que les

entreprises, les salariés, les ONG, les investisseurs, les associations, etc. Les critères d'analyse du GRI résultent d'un consensus d'un large réseau d'experts multidisciplinaires. Les expériences pratiques, ainsi que ces consultations d'experts permettent une amélioration continue des lignes directrices du GRI (GRI, 2011a).

L'idée pour la création remonte à 1997, lorsque la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) a noté trois phénomènes. Premièrement, la CERES observait une demande croissante des entreprises concernant leur performance environnementale et sociale. De plus, les rapports des entreprises destinés aux parties prenantes étaient dans le plus souvent des cas incomplets et inconsistants. Enfin, la CERES constatait qu'il existait plusieurs lignes directrices et démarches, provenant de sources et de pays différents, qui incorporent la performance environnementale et sociale dans l'établissement des rapports. Suite à ces observations, la CERES a décidé, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), de développer des lignes directrices ayant pour but d'uniformiser le format et le contenu des rapports de développement durable (Willis, 2003).

La CERES et le PNUE se sont mis d'accord que l'élaboration des critères crédibles et reconnus internationalement nécessite une coopération avec un grand nombre d'organisations détenant une certaine expérience en matière de reporting. En 1998, le GRI a réussi à gagner le soutien de nombreux experts multidisciplinaires et à former des groupes de travail avec des participants américains, asiatiques et européens. En mars 1999, ils ont présenté la première version des lignes directrices qui offrent une série de principes et d'indicateurs destinés aux organisations pour mesurer et rendre compte sur leur performance économique, environnementale et sociale (Willis, 2003).

Actuellement, la démarche proposée par le GRI en matière de reporting développement durable est utilisée par plus de 1000 organisations à travers le monde entier. Les lignes directrices, soumises à des évaluations continues par le réseau des experts, ont été adaptées en 2002 et 2006. La version de 2006, connue sous l'acronyme G3, est celle qui est couramment utilisée pour les rapports publiés après 2007 (GRI, 2011a).

En 2008, le GRI et le Pacte Mondial des Nations Unies se sont mis d'accord sur une collaboration étroite afin d'intégrer davantage les pratiques relatives aux droits de l'homme dans les rapports de développement durable (GRI, 2008). De même, le GRI a signé en 2010 un partenariat avec l'OCDE pour inciter et aider les compagnies multinationales à agir de façon durable. Cette coopération permet d'autant plus à uniformiser les lignes

directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales et celles du GRI (OCDE, 2010). Ces collaborations soulignent la reconnaissance internationale des lignes directrices du GRI pour le reporting développement durable.

#### **1.4.2 Le reporting développement durable selon les lignes directrices du GRI**

Les rapports de développement durable établis selon les lignes directrices du GRI peuvent notamment être utilisés pour

*« mesurer et évaluer la performance par rapport aux lois, règles, codes, normes de performance et initiatives volontaires ; démontrer l'influence de l'organisation sur les attentes relatives au développement durable et la manière dont celles-ci l'influencent en retour ; et comparer sur la durée la performance d'une même organisation ou de plusieurs organisations entre elles » (GRI, 2011a, p.3).*

Les lignes directrices constituent la partie centrale du reporting développement durable. Elles comprennent les principes qui définissent le contenu du rapport et garantissent la qualité des informations diffusées. De plus, elles contiennent les indicateurs de performance et des conseils sur des aspects techniques du reporting. Afin d'éviter toute confusion lors de l'interprétation des indicateurs de performance, ceux-ci sont accompagnés des protocoles qui fournissent entre autres des définitions précises et un guide de procédure. De même, le GRI a établi des protocoles techniques qui aident et guident l'organisation à travers le processus du reporting (GRI, 2011a).

Les lignes directrices du GRI sont conçues à représenter la performance économique, environnementale et sociale des organisations de toute taille, en tout lieu et pour tout secteur. Le GRI tient compte de la diversité des organisations à travers le monde entier en établissant des parties spécifiques pour différents secteurs d'activité. Ainsi, les secteurs de l'automobile, des médias, du transport, etc. sont obligés de fournir des informations supplémentaires à côté de la partie générale. Ces suppléments sectoriels fournissent des indicateurs de performance spécifiés au secteur en question (GRI, 2011a).

Le reporting selon les lignes directrices se divise en deux parties principales. La première partie contient les principes et recommandations qui déterminent le champ d'étude du rapport. Il s'agit de fournir des informations nécessaires quant aux principes de pertinence, d'implication des parties prenantes, du contexte de durabilité et d'exhaustivité. L'application de ces principes détermine les thèmes et indicateurs à inclure dans le rapport. À cela s'ajoutent les principes d'équilibre, de comparabilité, d'exactitude, de

périodicité et célérité, de fiabilité et de clarté pour pouvoir déterminer le périmètre du rapport. La deuxième partie s'adresse aux différents éléments d'informations requis. Ces derniers regroupent la stratégie et le profil de l'organisation, son approche managériale et, finalement les indicateurs de performance (GRI, 2009).

Pour la rédaction du rapport, les organisations sont libres de choisir le contenu et le niveau d'application du GRI. Ainsi, certaines préfèrent de se référer au cadre GRI complet, tandis que d'autres optent à traiter uniquement les thèmes les plus pratiques et faisables. Cependant, les rédacteurs sont obligés d'informer sur le niveau d'application du GRI, classé de façon croissante en C, B et A. Pour souligner encore davantage la transparence des rapports, les organisations peuvent s'attribuer un plus pour chaque niveau, par exemple C+, B+, A+, en cas de vérification par des experts externes (GRI, 2011a).

Chaque organisation qui s'appuie sur le cadre GRI pour son reporting développement durable s'engage à informer le secrétariat du GRI. Le reporting doit être considéré comme un processus continu permettant d'évaluer la performance économique, environnementale et sociale des organisations et de mettre en place des plans d'actions adaptés (GRI, 2011a).

### **1.4.3 Le GRI et l'évaluation de la durabilité des projets**

Les lignes directrices du GRI pour le reporting développement durable s'adressent uniquement à des organisations (entreprises, gouvernements, etc.) ou à des événements d'ordre majeur. Même si un de leurs avantages réside dans leur multidisciplinarité, en s'adressant à divers secteurs, elles n'ont pas été conçues dans une optique d'évaluation de la performance économique, environnementale et sociale des projets. Pourtant, en tenant compte de leur reconnaissance internationale, il serait avantageux de fournir également des lignes directrices à ce sujet. Il s'ajoute qu'il n'existe aucun outil d'évaluation de la durabilité des projets reconnus à travers le monde, même si ceux-ci se sont multipliés dans les dernières années. Le GRI, entouré d'un large réseau d'experts, aurait certainement les compétences et le savoir-faire nécessaires pour agrandir son champ d'action en incluant l'évaluation et le reporting des projets. Cependant, à l'heure actuelle, aucune information de la part du GRI ne renseigne sur ce cas de sujet. Ceci laisse donc la liberté à des parties externes d'adapter les lignes directrices du GRI selon les considérations à prendre en compte pour évaluer le caractère durable des projets.

## **2 ANALYSE ET ADAPTATION DES LIGNES DIRECTRICES DU GRI**

Le chapitre débute par une description des limites d'analyse, puis se focalise notamment sur les éléments d'information requis, ainsi que les indicateurs de performance, accompagnée de l'approche managériale. Après leur présentation générale, les lignes directrices du GRI sont analysées et adaptées de façon à pouvoir s'appliquer à une évaluation de la durabilité d'un projet.

### **2.1 Description des limites**

Rappelons que le reporting développement durable selon les lignes directrices du GRI se compose, premièrement, des principes et recommandations et, deuxièmement, des éléments d'information requis. Les analyses suivantes se limitent sur la deuxième partie comprenant les informations sur la stratégie et le profil, l'approche managériale et les indicateurs de performance. En considérant que ceci forme la partie centrale d'un rapport de développement durable et constituera la base de l'outil développé dans le cadre de ce travail, l'accent est mis sur les analyses de ces trois sous-parties.

Le secrétariat technique du GRI entouré d'un large groupe d'experts travaille constamment sur une meilleure adaptation des lignes directrices à différents secteurs spécifiques. Ils se sont rendu compte que le reporting développement durable de certaines activités nécessite des principes et des indicateurs additionnels à ceux qui figurent dans les lignes directrices. Dans ce contexte, le GRI a décidé de développer des suppléments sectoriels qui reprennent ces besoins spécifiques. En février 2011, 15 suppléments sectoriels (p.ex. pour le secteur des finances, de l'alimentation, de l'électricité, etc.), dont quelques-uns sont encore en phase de développement, sont proposés parallèlement aux lignes directrices générales (GRI, 2011b).

### **2.2 Présentation des éléments d'information requis**

Les lignes directrices du GRI définissent les composantes des éléments d'informations requis. Ainsi, ils se composent premièrement de la stratégie et du profil de l'organisation, deuxièmement de l'approche managériale et, troisièmement, des indicateurs de performance.

### **2.2.1 Stratégie et profil**

La description de la stratégie et du profil de l'organisation forme la première partie des éléments d'information requis. Le tableau A1.1 de l'annexe 1 présente toutes les informations requises pour le reporting développement durable. Cette première partie sert à présenter le contexte global et permet de comprendre la performance des organisations. Elle se divise en quatre parties principales, à savoir la stratégie et l'analyse, le profil de l'organisation, les paramètres du rapport et la gouvernance, l'engagement et le dialogue (GRI, 2011a).

La section stratégie et analyse vise à donner une vue stratégique globale de l'organisation face au développement durable. Même si certaines informations seront reprises par la suite du rapport, cette section fournit plutôt un aperçu des questions stratégiques qu'un simple résumé (*ib.*).

Le profil de l'organisation traite les informations générales sur l'organisation telles que le lieu d'opération, la taille, la description des produits. Cette section présente une image globale de l'organisation (*ib.*).

La troisième composante, intitulée les paramètres du rapport, s'adresse au profil, aux champ et périmètre, à l'index du contenu GRI, ainsi qu'à la validation par des tiers du rapport. Ils permettent de définir le cadre du rapport (*ib.*).

Finalement, la section se termine par une description de la gouvernance, des engagements externes et un dialogue avec les principales parties prenantes.

### **2.2.2 Indicateurs de performance et approche managériale**

La section relative aux indicateurs de performance se divise en trois catégories, à savoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Les tableaux A2.1, A2.2 et A2.3 de l'annexe 2 fournissent une liste complète de tous les indicateurs proposés par le GRI. Il est à souligner que les indicateurs sociaux sont eux-mêmes subdivisés en plusieurs sous-catégories : emploi, relations sociales et travail décent, droits de l'Homme, société et responsabilité du fait des produits. Chacune des trois catégories contient également une note d'information sur l'approche managériale et un ensemble d'indicateurs de performance de base et supplémentaires (GRI, 2011a).

Les indicateurs de base résultent d'un consensus d'un processus participatif de plusieurs experts multidisciplinaires. Ils sont conçus dans une optique généralement applicable et pertinente et s'adressent ainsi à la plupart des organisations. Ces dernières s'engagent à faire rapport sur les indicateurs de base. Les indicateurs supplémentaires résultent des modifications récentes des lignes directrices. Ils constituent une démarche nouvelle et ne sont pertinents que pour certaines organisations. Dans le cas où des suppléments sectoriels existent, les indicateurs supplémentaires doivent être traités comme des indicateurs de base (*ib.*).

Au niveau de la performance économique d'une organisation, les rapports financiers annuels fournissent un grand nombre d'informations qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration d'un rapport de développement durable. Cependant, les données moins souvent rendues publiques, mais non négligeables pour le reporting, sont la contribution des organisations à la pérennité des systèmes économiques dans lesquels elles exercent leurs activités. Ainsi, au niveau financier, une organisation peut avoir réalisé des profits remarquables, mais ce bénéfice a pu être obtenu en générant d'importantes externalités ayant un impact négatif sur certaines parties prenantes. Les indicateurs de performance économique sont conçus dans une optique à mesurer non seulement les résultats économiques des activités d'une organisation, mais en considérant également leur effet sur les parties prenantes. Les indicateurs économiques sont divisés en trois sous-catégories principales. D'abord, les indicateurs de la performance économique s'intéressent aux impacts économiques directs des activités de l'organisation et de la valeur économique résultante. Par la suite, la catégorie, intitulée présence sur le marché, est dédiée aux interactions au sein de marchés spécifiques. Finalement, les indicateurs regroupés sous la troisième catégorie, impacts économiques indirects, mesurent les impacts économiques résultant des activités et des transactions des organisations (GRI, 2011c). L'ensemble des indicateurs économiques a pour but « *d'illustrer les flux financiers entre les différentes parties prenantes et les impacts économiques majeurs de l'organisation sur la société* » (GRI, 2011c, p. 2).

Le volet environnemental est structuré à renseigner sur les intrants et les sortants, ainsi que leurs impacts majeurs sur l'environnement. De façon générale, l'énergie, l'eau et les matières premières forment les trois principaux intrants dans chaque organisation. Ceux-ci engendrent des sortants significatifs sur l'environnement, regroupés dans la sous-catégorie émission, effluents et déchets. À cela s'ajoute la biodiversité, dont les

ressources naturelles forment les intrants qui, au niveau des sortants, causent également des impacts considérables tels que les polluants. Cependant, le reporting développement durable serait incomplet sans décrire les conséquences environnementales résultant du transport, des produits ou des services de l'organisation. Souvent, elles résultent des activités indirectes tels que les fournisseurs de prestations logistiques ou les clients. Les derniers volets des indicateurs environnementaux s'adressent au respect des textes et généralités. Ces sous catégories exposent les mesures spécifiques que l'organisation adopte pour la gestion de sa performance environnementale. Néanmoins, il est capital de clarifier certaines notions afin d'éviter toute confusion. Ainsi, au niveau des gaz à effet (GES), le GRI se limite aux six gaz figurant dans le protocole de Kyoto, le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), le méthane (CH<sub>4</sub>), l'oxyde nitreux (N<sub>2</sub>O), les hydrofluorocarbones (HFC), les hydrocarbures perfluorés (PFC) et l'hexafluorure de soufre (SF<sub>6</sub>). Au sein des indicateurs environnementaux, le GRI fait la distinction entre l'énergie directe et l'énergie indirecte. L'énergie directe est définie comme « *formes d'énergie présentes sur le lieu d'activité de l'organisation* » (GRI, 2011d, p. 3), tandis que l'énergie indirecte concerne l'énergie

« *produite à l'extérieur de l'organisation et consommée afin de répondre aux besoins en énergie intermédiaire de cette dernière (électricité, chauffage et climatisation, par exemple)* » (GRI, 2011d, p. 4).

Le volet social est composé des indicateurs de performance de l'emploi, des relations sociales et du travail ; des droits de l'Homme ; de la responsabilité du fait des produits et de la société. La section intitulée emploi, relations sociales et travail se base principalement sur l'Agenda global de l'organisation internationale du travail (OIT) qui a comme objectif primaire de placer l'emploi au cœur des politiques économiques et sociales (OIT, 2011). Les indicateurs de performance reprennent le concept de l'agenda qui se décline selon les volets emploi, dialogue, droits et protection. Lors du reporting, ceci permet de tenir compte non seulement de la dimension et de la diversité de l'effectif de l'organisation, mais informe également sur la répartition par ses employés et leurs classes d'âge (GRI, 2011e).

Au niveau des droits de l'Homme, les indicateurs du GRI ont été développés en considérant la Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998. D'un point de vue général, ces indicateurs tendent à analyser les impacts de l'organisation sur les droits civils et politiques de ses parties



prenantes, ainsi que ses actions afférentes. Ils s'intéressent à la manière dont l'organisation respecte les droits fondamentaux de l'être humain (GRI, 2011f).

Les indicateurs relatifs à la responsabilité du fait des produits forment la troisième composante du volet social. Ils traitent les questions concernant les effets et les conséquences résultant des services ou des produits de l'organisation. Toute organisation s'engage à concevoir ses produits et ses services de façon à ce qu'une bonne utilisation n'engendre pas de risque majeur pour la santé et la sécurité des utilisateurs. Ceci inclut également la communication avec les clients en fournissant d'une façon transparente les informations indispensables à la bonne utilisation (GRI, 2011g).

Comme décrits ci-dessus, les indicateurs de performance de l'emploi, des relations sociales et du travail ; des droits de l'Homme et de la responsabilité du fait des produits s'adressent à des parties prenantes spécifiques, telles que les consommateurs ou les employés. Pourtant, le volet social serait incomplet sans rendre compte des impacts de l'organisation avec les structures de marché et les institutions sociales. Le volet société est dédié exactement à ces relations ainsi qu'à la démarche adoptée pour communiquer avec les différents groupes sociaux dont par exemple les communautés. Plus précisément, les indicateurs s'adressent aux impacts sur les communautés qui découlent des actions de l'organisation. Cette section nécessite des informations concernant les risques de corruption, d'influences indues sur les décisions publiques et de pratiques monopolistiques ainsi que le respect des lois et des règlements (GRI, 2011h).

L'approche managériale complète les indicateurs de performance. Elle vise à fournir les

*« éléments d'information expliquant comment une organisation prend en compte un ensemble de problématiques de façon à fournir un contexte pour la compréhension de sa performance dans un domaine donné » (GRI, 2011a, p.19).*

Il s'agit d'une brève description de la démarche managériale de l'organisation dans chaque catégorie d'indicateurs. L'organisation s'oblige à informer sur son approche managériale dans tous les volets associés à chaque catégorie (GRI, 2011a).

### **2.3 Analyse et adaptation des lignes directrices du GRI**

La section suivante est dédiée à l'adaptation des lignes directrices du GRI à pouvoir s'appliquer à une évaluation de la durabilité d'un projet. Elle s'adresse dans un premier temps à la partie stratégie et profil, puis se focalise sur les indicateurs de performance.

Afin de déterminer les données et les indicateurs sur lesquels se basera l'outil d'évaluation de la durabilité des projets, une analyse sous forme d'un tableau a été choisie. Cette méthodologie offre l'avantage de présenter, sous forme compréhensible, tous les indicateurs et les informations qui s'appliquent à l'évaluation de la durabilité des projets et ceux qui sont exclus.

### **2.3.1 Stratégie et profil**

La méthodologie d'analyse s'appuie sur le tableau 2.1 qui contient toutes les informations du GRI. Une analyse a permis de renseigner sur l'applicabilité de chaque critère par rapport à une évaluation de projet. La colonne intitulée *App* (applicabilité) du tableau 2.1 contient ces informations en attribuant le symbole ✓ dans le cas où le critère en question s'appliquerait, de façon générale, à évaluer le caractère durable d'un projet. Dans le cas inverse, le symbole ✕ a été utilisé et l'indicateur est rejeté. L'étape suivante constitue à adapter les critères retenus pour qu'ils s'appliquent à évaluer le caractère durable d'un projet. La colonne nommée *Ada* (adaptation) du tableau 2.1 fait référence à cette deuxième étape. Le symbole ✓ indique que le critère originaire du GRI nécessite une adaptation pour pouvoir s'appliquer à une analyse de projet. À l'opposé, le symbole ✕ précise qu'aucune adaptation n'a été réalisée, soit parce que le critère s'adapte tel quel, soit parce qu'il a été rejeté.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension du tableau 2.1, les critères du GRI sont présentés dans la partie gauche, tandis que les critères adaptés forment la partie droite. L'abréviation N/A a été utilisée pour décrire la non-applicabilité des critères du GRI par rapport à l'évaluation de la durabilité des projets.

La première partie, stratégie et profil, ne pose pas de problème d'adaptation à une évaluation de projet et peut être reprise sans modification importante. Il s'agit notamment de décrire les risques et les impacts majeurs auxquels est confronté le projet. De plus, cette première section comprend une description de la stratégie et de la pertinence du développement durable par le gestionnaire du projet.

La deuxième partie, comprenant initialement le profil de l'organisation, a été adaptée afin de tenir compte des informations générales sur le projet analysé. Plus précisément, elle

réclame un portrait du porteur de projet, des principaux services et produits résultants, de la situation géographique, ainsi que du nombre d'employés et du chiffre d'affaires.

Les paramètres du rapport ont été remplacés par les paramètres de l'évaluation. Ces informations s'intéressent avant tout à délimiter et à décrire le processus de l'évaluation. Cependant, la plupart des informations requises par les lignes directrices du GRI ne sont pas pertinentes dans le cas d'un projet. Ainsi, il a été décidé de retenir uniquement les critères s'adressant aux limites de l'évaluation, à la période considérée et à la personne responsable de l'évaluation.

Au niveau de la gouvernance, des engagements et des parties, qui constituent la quatrième partie de la stratégie et du profil, tous les critères en rapport avec le conseil d'administration ont été exclus. En général, les projets sont des entités plus souples et ne dépendent pas directement des décisions d'un comité d'administration. De cette façon, l'importance a été mise sur les missions et valeurs définies en interne, les chartes et principes externes auxquels le projet est souscrit et, finalement, aux principales parties prenantes.

Tableau 2.1 Analyse et adaptation de la stratégie et du profil

STRATÉGIE ET PROFIL PROPOSÉ PAR LE GRI	App	Ada	STRATÉGIE ET PROFIL ADAPTÉ
<b>1. Stratégie et analyse</b>			<b>1. Stratégie et analyse</b>
1.1 Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	✓	✓	1.1 Déclaration du gestionnaire de projet sur la pertinence du développement durable pour le projet
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	✓	✗	1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs
<b>2. Profil de l'organisation</b>			<b>2. Profil du projet</b>
2.1 Nom de l'organisation	✓	✓	2.1 Nom du projet et du porteur de projet
2.2 Principaux outils et/ou services et marques correspondantes	✓	✓	2.2 Principaux outils et/ou services et marques correspondantes du projet
2.3 Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises	✓	✓	2.3 Structure opérationnelle du porteur de projet, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises
2.4 Lieu où se trouve le siège de l'organisation	✓	✓	2.4 Lieu où se trouve le siège du porteur de projet
2.5 Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes	✓	✓	2.5 Description du lieu géographique du projet
2.6 Nature du capital et forme juridique	✗	✗	N/A
2.7 Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou de bénéficiaires	✗	✗	N/A
2.8 Taille de l'organisation et plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de salariés ;</li> <li>• le chiffre d'affaires net (pour les organisations du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les organisations du secteur public) ;</li> <li>• le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les organisations du secteur privé) ;</li> </ul>	✓	✓	2.6 Le projet en chiffres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre d'emplois créés ;</li> <li>• le chiffre d'affaires net (pour les projets du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les projets du secteur public) ;</li> <li>• le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les projets du secteur privé) ;</li> </ul>

• et la quantité de produits ou de services fournis			• et la quantité de produits ou de services fournis
2.9 Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le lieu d'exercice des activités ou son évolution, avec l'ouverture, la fermeture ou l'extension de sites ;</li> <li>• les modifications de la structure du capital social et autre formation de capital, préservation du patrimoine et autres changements (pour les organisations du secteur privé)</li> </ul>	x	x	N/A
2.10 Récompenses reçues au cours de la période de reporting	x	x	N/A
<b>3. Paramètres du rapport</b>			<b>3. Paramètres de l'évaluation</b>
3.1 Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	✓	x	3.1 Période considérée pour les informations fournies
3.2 Date du dernier rapport publié, le cas échéant	x	x	N/A
3.3 Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)	x	x	N/A
3.4 Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	✓	x	3.2 Personne à contacter pour toute question sur l'évaluation ou son contenu
3.5 Processus de détermination du contenu du rapport et notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• détermination du principe de pertinence ;</li> <li>• définition des priorités à l'intérieur du rapport ;</li> <li>• et identification des parties prenantes susceptibles d'utiliser le rapport</li> </ul>	x	x	N/A
3.6 Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple), voir pour plus amples informations le Protocole GRI sur le périmètre	x	x	N/A
3.7 Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	✓	✓	3.3 Indication des éventuelles limites de l'évaluation
3.8 Principes adoptés pour la communication des données	x	x	N/A

concernant les coentreprises, filiales, installations en crédit-bail, activités sous-traitées et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre et/ou d'une organisation à l'autre			
3.9 Techniques de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport	x	x	N/A
3.10 Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusions/acquisitions, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthodes de mesure)	x	x	N/A
3.11 Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	x	x	N/A
3.12 Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'informations requis dans le rapport	x	x	N/A
3.13 Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation. Si cela ne figure pas dans le rapport de validation accompagnant celui de développement durable, expliquer l'objet et la base de toute validation externe fournie. Exposer également la relation existant entre l'organisation rédigeant le rapport et le/les expert(s) vérificateur(s).	x	x	N/A
<b>4. Gouvernance, engagements et dialogue</b>			<b>4. Gouvernance, engagements et parties prenantes</b>
4.1 Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation	x	x	N/A
4.2 Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas,	x	x	N/A

indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition			
4.3 Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs	x	x	N/A
4.4 Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé)	x	x	N/A
4.5 Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)	x	x	N/A
4.6 Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêt	x	x	N/A
4.7 Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales	x	x	N/A
4.8 Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique	✓	✓	4.1 Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne sur la performance économique, environnementale et sociale du projet, et état de leur mise en pratique
4.9 Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes	✓	✓	4.2 Procédures définies pour superviser la manière dont le(s) gestionnaire(s) de projet identifie(nt) et gère(nt) la performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes
4.10 Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social	x	x	N/A

4.11 Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière	x	x	N/A
4.12 Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	✓	✓	4.3 Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles le projet est souscrit
4.13 Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : • détient des postes au sein des organes de gouvernance ; • participe à des projets ou à des comités ; • apporte des financements dépassant la simple cotisation ; • ou considère sa participation comme stratégique	✓	✓	4.4 Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales
4.14 Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation	✓	✓	4.5 Liste des groupes de parties prenantes inclus par le projet
4.15 Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	x	x	N/A
4.16 Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	x	x	N/A
4.17 Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport	x	x	N/A

(Modifié de GRI, 2011a, p. 20-24)



### 2.3.2 Indicateurs de performance

Les tableaux 2.3 à 2.5 s'adressent à l'analyse et l'adaptation des indicateurs de performance économique, environnementale et sociale. Contrairement à la partie stratégie et profil, une analyse selon trois critères a été effectuée. Premièrement, l'applicabilité générale de chaque indicateur a été examinée par rapport à un projet. Dans la deuxième étape, la disponibilité de l'information a été testée. Il se peut qu'il y ait des informations qui ne sont pas ou difficilement accessibles dans le cas d'évaluation d'un projet. Par la suite, la forme de l'indicateur a été examinée ce qui a mené dans plusieurs cas à une adaptation de celui-ci. Suite à l'analyse de ces trois critères, il a été décidé de retenir ou d'exclure l'indicateur. Aux fins de faciliter la phase évaluative et d'éviter un manque d'informations, les indicateurs ont été modifiés de façon à pouvoir s'adresser à une évaluation qualitative. Pourtant, ceci nécessite parfois des adaptations notables, vu que les rapports de développement durable du GRI se basent essentiellement sur des données quantitatives (p.ex. volume total d'eau prélevée).

Pour des fins de cohérence, les abréviations, ainsi que les symboles du tableau précédent ont été retenues. La colonne renseignant sur l'applicabilité est intitulée *App* et celle qui fournit les informations sur l'adaptation est nommée *Ada*. La colonne relative au deuxième critère d'analyse, la disponibilité de l'information, est titrée *D.I.* Le tableau 2.2 a été conçu afin d'éviter toute confusion au niveau de la compréhension des symboles.

Tableau 2.2 Explication des symboles

Critère	Symbole	Signification
Applicabilité (App)	✓	L'indicateur s'applique à une évaluation de la durabilité de projet.
	✘	L'indicateur ne s'applique pas à une évaluation de la durabilité de projet.
Disponibilité de l'information (D.I.)	✓	Dans le cas d'un projet, les informations sont généralement disponibles pour évaluer l'indicateur.
	✘	Dans le cas d'un projet, les informations ne sont pas disponibles (ou difficilement accessibles) pour évaluer l'indicateur.
Adaptation (Ada)	✓	L'indicateur a été adapté pour pouvoir s'appliquer à une évaluation de la durabilité de projet.
	✘	L'indicateur du GRI ne nécessite pas une adaptation.

Dans les tableaux 2.3 à 2.5, les indicateurs retenus sont colorés en vert et classés en ordre croissant selon leur nature économique (ECO), environnementale (ENV) ou sociale (SOC). Cette classification permet de distinguer les nouveaux indicateurs de ceux proposés par le GRI. Chaque indicateur non retenu est justifié par un bref motif d'exclusion, qui est coloré en rouge.

Les indicateurs de performance économique, proposés par le GRI, sont peu nombreux en comparaison avec ceux des domaines environnemental et social. Pourtant, d'un point de vue général, ils sont facilement transférables à une évaluation de projet. Après l'analyse selon les trois critères définis, uniquement trois indicateurs ont été exclus. Les motifs d'exclusion se rapportent dans deux cas à la limitation temporaire d'un projet. Dans le troisième cas, l'évaluation de l'indicateur pose problème dans le cadre d'un projet.

Tableau 2.3 Analyse et adaptation des indicateurs de performance économique

Codes	Indicateurs	Critères		
		App	D.I.	Ada
	<b>Performance économique</b>			
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunération des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États	✓	✓	✓
ECO1	Ratio entre la valeur économique créée (produits et services) et distribuée (coûts opérationnels, rémunération des salariés et avantages afférents, versements aux apporteurs de capitaux, versement à l'État, investissement pour la communauté)			
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées aux changements climatiques	✗	✗	✗
	En se référant aux délimitations de la notion de projet, expliquées dans la partie 1.2, les projets retenus dans le cadre de ce travail se réalisent à court ou à moyen terme. Ainsi, les influences des changements climatiques ne sont pas significatives.			
EC3	Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies	✗	✗	✗
	Les plans de retraite ne s'adressent pas directement aux projets vu que ces derniers ont une durée assez limitée.			
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	✓	✓	✗
ECO2	Subvention et aides publiques significatives reçues			
	<b>Présence sur le marché</b>			
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	✓	✗	✓
ECO3	Égalité des salaires			
EC6	Politique, pratiques, et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	✓	✓	✓
ECO4	Favorisation des fournisseurs locaux			
EC7	Pertinences d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	✓	✓	✓
ECO5	Pertinences d'embauche locale			
	<b>Impacts économiques indirects</b>			
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	✓	✓	✓
ECO6	Impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit			
EC9	Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de	✗	✗	✗

	ces impacts			
	L'évaluation de l'indicateur pose des problèmes dans le cadre d'un projet.			

(Modifié de GRI, 2011, p. 26)

Initialement, le GRI propose 30 indicateurs de performance environnementale regroupés en neuf volets. Après une analyse exhaustive, 22 indicateurs concordent avec les critères d'applicabilité, de disponibilité de l'information et de nécessité de modulation et ont été retenus pour s'intégrer dans l'outil d'évaluation.

Pour les volets matières, énergie et eau, les indicateurs s'intéressent surtout à comparer leurs consommations et leurs économies possibles. Ces indicateurs s'appliquent aussi bien à des organisations qu'à des projets. De même, pour le volet de la biodiversité, presque tous les indicateurs définis par le GRI sont pertinents pour l'évaluation de la durabilité d'un projet. Plusieurs indicateurs au sein du volet émission, effluents et déchets dépassent les limites opérationnelles et budgétaires d'un projet, comme l'exemple des émissions de GES en poids. Ceci nécessite l'élaboration d'un inventaire de GES par une entreprise spécialisée. Cependant, en réalité ces inventaires se réalisent rarement au niveau d'un projet précis. Dans le volet consacré aux produits et services, l'indicateur spécifique aux emballages recyclés et réutilisés a été supprimé pour éviter toute confusion avec ceux de la gestion des déchets. Par la suite, il reste à souligner que le respect législatif, ainsi que la prise en compte des impacts résultant du transport doivent être considérés pour une évolution de la durabilité d'un projet.

Tableau 2.4 Analyse et adaptation des indicateurs de performance environnementale

Codes	Indicateurs	Critères		
		App	D.I.	Ada
	<b>Matières</b>			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	✓	✓	✓
ENV1	Initiatives pour réduire la consommation de matières			
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	✓	✓	✓
ENV2	Initiatives pour favoriser la consommation des matières recyclées			
	<b>Énergie</b>			
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	✓	x	✓
ENV3	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie directe			
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	✓	x	✓
ENV4	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte			
EN5	Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique	✓	x	✓
ENV5	Initiatives pour améliorer l'efficacité énergétique			
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré ; réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives	✓	✓	✓
ENV6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré			
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues	✓	✓	x
ENV7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues			
	<b>Eau</b>			
EN8	Volume total d'eau prélevé, par source	✓	✓	✓
ENV8	Initiatives pour réduire la consommation d'eau			
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	x	x	x
	L'indicateur ne s'applique pas à l'évaluation de la durabilité d'un projet. La disponibilité de l'information causerait des problèmes.			
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	✓	✓	x
ENV9	Initiatives pour favoriser l'utilisation de l'eau recyclée et réutilisée			
	<b>Biodiversité</b>			
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	✓	✓	x

ENV10	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors des aires protégées			
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	✓	✓	✓
ENV11	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées			
EN13	Habitats protégés ou restaurés	✓	✓	✓
ENV12	Respect des habitats protégés ou restaurés			
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	x	x	x
	L'indicateur dépasse le contexte d'un projet.			
EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	✓	✓	✓
ENV13	Respect des espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction			
	<b>Émission, effluents, déchets</b>			
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	x	x	x
	La quantification des émissions de GES nécessite la réalisation d'un inventaire de GES. Cependant, à cause des raisons budgétaires, ces derniers ne se réalisent que rarement pour un projet précis.			
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre et réductions obtenues	x	x	x
	La quantification des émissions de GES nécessite la réalisation d'un inventaire de GES. Cependant, à cause des raisons budgétaires, ces derniers ne se réalisent que rarement pour un projet précis.			
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	✓	x	✓
ENV14	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre			
EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	✓	x	✓
ENV15	Initiatives pour réduire les émissions de substance appauvrissant la couche d'ozone, dont notamment CFC, HCFC, halons et le bromure de méthyle			
EN20	Émissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	✓	x	✓
ENV16	Initiatives pour réduire les émissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> et autres émissions significatives			
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	✓	✓	✓
ENV17	Initiatives pour réduire les rejets dans l'eau			
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	✓	x	✓

ENV18	Initiatives pour réduire la masse totale des déchets			
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	✓	✓	✓
ENV19	Déversements accidentels significatifs			
EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier	x	x	x
	L'indicateur nécessite des calculs qui reposent sur des données souvent absentes dans le cas d'un projet. Les indicateurs ENV17, ENV18 et ENV19 fournissent déjà une image claire et précise de la gestion des déchets.			
EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation	x	x	x
	Dans le cas d'un projet, ces informations sont souvent absentes, car elles nécessitent des études spécifiques pour conclure sur les effets significatifs.			
	<b>Produits et services</b>			
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci	✓	✓	✓
ENV20	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services			
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	✓	✓	x
	L'indicateur reprend les données de ENV18. Afin d'éviter toute confusion, il a été exclu.			
	<b>Respect des textes</b>			
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement	✓	✓	✓
ENV21	Sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement			
	<b>Transport</b>			
EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	✓	✓	✓
ENV22	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées dans le cadre des activités du projet et du transport des membres de son personnel			
	<b>Généralités</b>			
EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	x	✓	x
	L'indicateur n'a pas pertinent par évaluer le caractère durable d'un projet. Les dépenses totales en matière de protection de l'environnement ne renseignent pas forcément sur les impacts environnementaux. Même des dépenses élevées n'évitent pas des impacts environnementaux significatifs.			

(Modifié de GRI, 2011a, p. 28-29)



Rappelons que les indicateurs de performance sociale se composent des parties emploi, relations sociales et travail, droits de l'Homme, responsabilité du fait des produits et société. Ces trois catégories sont de nouveau subdivisées en plusieurs volets thématiques.

Au niveau de l'emploi, des relations sociales et du travail, le premier volet, intitulé emploi, fournit des informations générales sur le nombre d'emplois et le turnover du personnel. Cependant, tous les indicateurs s'adressant à la relation entre la direction et les employés ne sont pas pertinents pour une évaluation du caractère durable d'un projet et il a été décidé de les exclure. Les volets santé et sécurité au travail, formation et éducation ainsi que diversité et égalité des chances, sont élémentaires dans n'importe quelle analyse de durabilité. Précisons que l'indicateur LA7 du GRI, intitulé Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique, a été divisé en deux indicateurs distincts pour retenir uniquement des informations relatives aux accidents de travail et au nombre de journées de travail perdues. En tenant compte de la limitation temporaire, le taux de maladies professionnelles et d'absentéisme fournit des données peu significatives dans le cas d'évaluation de la durabilité d'un projet. Par la suite, à cause des différences au niveau de la gouvernance et de la durée temporaire limitée d'un projet, certains indicateurs ne sont pas adéquats. Sauf quelques rares exceptions, la catégorie des droits de l'Homme s'appliquent à évaluer le caractère durable d'un projet. De même, pour la troisième composante, qui regroupe les indicateurs de la responsabilité du fait des produits. Suite à l'analyse exhaustive, uniquement deux problèmes de transférabilité, dépassant le cadre opérationnel d'un projet, ont été notés. Finalement, au sein de la catégorie société, le volet des politiques publiques a été exclu à cause des contraintes majeures pour la collecte des informations. Pourtant, il reste à souligner que pour n'importe quel type de projet des indicateurs concernant les communautés, la corruption, le comportement anti-concurrentiel et le respect des lois et des règlements doivent obligatoirement être considérés.

Tableau 2.5 Analyse et adaptation des indicateurs de performance sociale

Codes	Indicateurs	Critères		
		App	D.I.	Ada
	<b>Emploi</b>			
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	x	✓	✓
	La partie stratégie et profil reprend les informations sur le nombre d'emplois créés.			
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	✓	✓	✓
SOC1	Initiatives pour diminuer le risque de turnover du personnel			
LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versés aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures	x	x	x
	Dans le cadre d'un projet, les employés sont normalement engagés à durée déterminée.			
	<b>Relations entre la direction et les salariés</b>			
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	x	x	x
	L'indicateur n'est pas relevant dans le cas des projets, vu que les projets retenues (cf.1.2 Définition et délimitation de la notion « Projet ») se réalisent généralement à court ou à moyen terme.			
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	x	x	x
	L'indicateur est à éliminer en tenant compte de la limite temporaire des projets.			
	<b>Santé et sécurité au travail</b>			
LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	x	x	x
	Tels types de comités n'existent pas dans le cas d'un projet.			
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	✓	✓	✓
SOC2a	Accidents de travail significatifs			
SOC2b	Nombre important de journées de travail perdues			
LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave	✓	✓	x
SOC3	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave			
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	x	x	x

	Les accords avec les syndicats ne s'adressent pas aux projets.			
	<b>Formation et éducation</b>			
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	✓	✓	✓
SOC4	Heures de formation en lien avec le projet			
LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	x	x	x
	L'indicateur n'est pas relevant dans le cas des projets, vu que les projets retenus dans la section 1.2 se réalisent à court ou à moyen terme.			
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	x	x	x
	L'indicateur est à exclure à cause de la limite temporaire des projets, définie dans la section 1.2.			
	<b>Diversité et égalité des chances</b>			
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	x	x	x
	Dans un projet, la hiérarchisation est totalement différente. Généralement, le projet est guidé par un gestionnaire de projet, accompagné parfois par des chefs d'équipes, qui coordonnent le travail des employés.			
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	✓	✓	x
	L'égalité salariale est traitée dans les indicateurs économiques (ECO3).			
	<b>Pratiques d'investissement et d'achat</b>			
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	x	x	x
	Le critère n'est pas significatif pour un projet précis.			
HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises	✓	✓	✓
SOC5	Fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle			
HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés	✓	✓	✓
SOC6	Formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité			
	<b>Non discrimination</b>			
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	✓	✓	✓
SOC7	Incidents de discrimination			
	<b>Liberté syndicale et droit de négociation collective</b>			
HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	x	x	x

	<b>Les syndicats s'adressent plutôt à des organisations qu'à des projets.</b>			
	<b>Interdiction du travail des enfants</b>			
HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail	✓	✓	✓
SOC8	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants			
	<b>Abolition du travail forcé ou obligatoire</b>			
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	✓	✓	✓
SOC9	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire			
	<b>Pratiques de sécurité</b>			
HR8	Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	✓	✓	✓
SOC10	Agents en charge de la sécurité			
	<b>Droits des populations autochtones</b>			
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones	✓	✓	✓
SOC11	Incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones			
	<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>			
PR1	Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	✓	✗	✓
SOC12	Initiatives pour améliorer les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité			
PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat	✓	✓	✓
SOC13	Incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services			
	<b>Étiquetage des produits et services</b>			
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information	✗	✗	✗
	<b>L'indicateur dépasse le cadre d'évaluation de la durabilité d'un projet.</b>			
PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat	✓	✗	✓
SOC14	Incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage			
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	✓	✓	✓

SOC15	Pratiques relatives à la satisfaction client			
	<b>Communication et marketing</b>			
PR6	Programme de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages	✓	✓	✗
SOC16	Programme de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages			
PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat	✓	✓	✓
SOC17	Incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages			
	<b>Respect de la vie privée</b>			
PR8	Nombre total des plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients	✓	✓	✓
SOC18	Plaintes pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients			
	<b>Respect des textes</b>			
PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services	✗	✓	✗
	Le montant des amendes encourues pour non-respect des lois et des réglementations est non significatif pour évaluer le caractère durable d'un projet.			
	<b>Communauté</b>			
SO1	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	✗	✗	✗
	L'indicateur ne peut être évalué que difficilement dans le cadre d'un projet.			
	<b>Corruption</b>			
SO2	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégiques soumis à des analyses de risques en matière de corruption	✗	✗	✗
	Les informations sur le risque de corruption peuvent être regroupées sous l'indicateur SOC19.			
SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	✗	✗	✗
	Les informations sur le risque de corruption peuvent être regroupées sous l'indicateur SOC19.			
SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	✓	✓	✓
SOC19	Initiatives pour lutter contre des incidents de corruption			
	<b>Politiques publiques</b>			
SO5	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	✗	✗	✗
	La prise en compte des indicateurs sur les politiques publiques s'avère comme trop complexe lors de l'évaluation de la durabilité			

	des projets.			
SO6	Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	x	x	x
	La prise en compte des indicateurs sur les politiques publiques s'avère comme trop complexe lors de l'évaluation de la durabilité des projets.			
<b>Comportement anti-concurrentiel</b>				
SO7	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions	✓	✓	✓
SOC20	Actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques			
<b>Respect des textes</b>				
SO8	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	✓	✓	✓
SOC21	Sanctions non financières pour non-respect des lois et des règlements			

(Modifié de GRI, 2011a, p. 31-36)

Une liste complète des lignes directrices retenues est présentée au tableau A3.1 de l'annexe 3.

### **3 CLASSIFICATION ET ANALYSE COMPARATIVE DES OUTILS D'ÉVALUATION**

Après avoir identifié les indicateurs, l'étape suivante dans la conception d'un outil d'évaluation concerne sa structure. Ainsi, le troisième chapitre s'intéresse d'abord à une classification des différents types d'outils existants. Par la suite, l'essai présente une analyse multicritères de cinq grilles d'évaluation pour finalement délimiter et déterminer l'architecture de l'outil créé lors du chapitre 4.

#### **3.1 Classification des outils d'évaluation**

Comme mentionné dans la section 1.3, les outils d'évaluation de la durabilité se sont multipliés dans les dernières années de telle façon qu'il est devenu presque impossible de faire une analyse complète. Il existe des outils de nature et d'utilisation différentes, permettant de faire un état des lieux de la situation d'une collectivité publique, d'évaluer la qualité d'une démarche de développement durable au niveau d'un processus, ou encore de mesurer les impacts d'une politique publique, d'un projet ou d'une action. Pour la présente analyse, uniquement des outils généralistes ont été retenus. De plus, afin d'éviter toute confusion de traduction, le présent travail ne prend en compte que des outils en langue française.

La classification proposée se base sur le niveau de la finesse de l'analyse en distinguant les grilles de questionnement, les grilles d'analyses et les analyses détaillées. Cette classification est inspirée de celle proposée par l'office fédéral du développement territorial en Suisse, qui ajoute encore une quatrième catégorie, à savoir les outils de méthodologie de pesée d'intérêts circonstanciée. Cependant, en tenant compte qu'il s'agit d'une catégorie particulière, ne regroupant que quelques outils très spécifiques, il a été décidé de l'exclure pour le présent travail.

Afin de faciliter la compréhension de la classification appliquée, chacune des trois catégories est illustrée à l'aide d'un cas pratique. Les annexes 4 à 6 présentent la description complète de ces exemples.

### **3.1.1 Grille de questionnement**

Les outils présentés sous forme d'une grille de questionnement constituent les outils de base, à utilisation simple et rapide. En général, ils sont composés d'une liste de questions ouvertes ou fermées. Il s'agit notamment des questions clés en matière du développement durable, qui sont adaptables à toutes les situations. L'évaluateur est censé fournir des brèves réponses développées ou répondre par oui/non. Aucune expertise sur le fonctionnement de la grille n'est nécessaire pour compléter l'évaluation (ARE, 2007).

Exemple : Grille d'analyse de projet du Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS).

La grille d'analyse a été conçue suite aux colloques annuels de 2002 et 2003 du RQVVS, lors desquels les réflexions ont porté sur des outils d'évaluation et des exercices pour mieux comprendre le développement durable. Selon ses concepteurs la grille d'analyse est avant tout un outil d'aide à la réflexion, à l'action et à la décision qui fournit un support lors de l'analyse d'un projet en fonction de ces dimensions du développement durable. Elle s'adresse notamment aux acteurs ou groupes de personnes (élus, citoyens, bénévoles, comités Villes et Villages en santé, institutions, organismes communautaires ou entreprises rivées) impliqués dans la réalisation de projets (RQVVS, 2004).

L'annexe 4 fournit une description plus complète de la grille RQVVS.

### **3.1.2 Grille d'analyse**

Moins flexibles que les grilles de questionnement, les grilles d'analyse se caractérisent par leur base informatique, le plus souvent sous format Excel. À l'aide des calculs automatiques, elles permettent de réaliser une appréciation semi-quantitative des répercussions d'un projet selon des indicateurs et des pondérations prédéfinis. En général, les résultats sont présentés sous forme d'un graphique ou d'une figure mettant en évidence les aspects positifs et négatifs du projet selon les trois dimensions du développement durable. La forme automatisée permet des évaluations assez rapides, et ceci, même par des personnes peu expertes. Cependant, avant d'entamer l'évaluation, il est fort recommandable de prévoir quelques heures pour se familiariser avec l'outil sélectionné. Finalement, il reste à noter que plusieurs grilles d'analyse ont l'inconvénient d'une agrégation non transparente résultant de leur base informatique (ARE, 2007).



Exemple : Grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub> du Certu (Centre d'études sur les réseaux de transport et l'urbanisme) en France.

En 2007, la grille RST<sub>02</sub> a été présentée par le Réseau Scientifique et Technique qui associe la Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (DGUHC/MAD), les Centres d'études techniques de l'équipement (Cete) et le Certu pour remplacer la première version, RST<sub>01</sub>, datant de 2002. Il s'agit d'un outil de questionnement et d'analyse basé sur une liste multicritères et disponible sous format Excel ou Open Office (Certu, 2006).

L'annexe 5 fournit une description plus complète de la grille RST<sub>02</sub>.

### **3.1.3 Analyse approfondie**

Cette troisième catégorie rassemble tous les outils qui permettent une analyse détaillée et complète de l'ensemble des effets d'un projet. L'évaluation se réalise de façon quantitative ou semi-quantitative à l'aide des indicateurs préétablis. Les outils reposent exclusivement sur des bases informatiques, dont généralement Access ou Filemaker afin de gérer les grandes quantités de données. Ils se distinguent des deux autres catégories par leur caractère exhaustif qui permet de réaliser des analyses plus approfondies. L'évaluation est flexible et s'adresse globalement à tous les types de projets. Cependant, une certaine expertise (personnel formé ou expert externe) est indispensable à l'usage correct. De plus, l'analyse peut être lourde en raison du degré de détail (ARE, 2007).

Exemple : WinWin22 de l'organisation Sanu en Suisse

L'outil WinWin22 a été conçu par l'organisation Sanu en collaboration étroite avec les communes de Genève, Lausanne, St-Gall et Spiez. WinWin22 permet de planifier un projet, d'optimiser un projet, d'effectuer un suivi et de communiquer les résultats. Les groupes cibles de l'outil sont les chefs de projets, les décideurs et les investisseurs. WinWin22 est un logiciel construit sur une base de données Access, dont le but est d'analyser et de présenter les différents coûts et bénéfices d'une action de développement durable.

L'annexe 6 fournit une description plus détaillée de l'outil WinWin22.

### **3.2 Détermination de la structure de l'outil créé**

L'étape de la classification des outils d'évaluation fournit seulement un bref aperçu des différents outils qui existent. En tenant compte de leur diversité, certains outils ont des caractéristiques fortement différentes de ceux des classes proposées et ne se laissent que très difficilement classer selon leur type.

Afin de pouvoir déterminer la structure de l'outil à créer, il est primordial de choisir une des formes présentées dans la section 3.1. Ceci fixe le cadre pour la suite, en se limitant à un type d'outil spécifique qui est analysé plus en détail. La grille d'analyse présente la forme la plus appropriée pour l'outil développé dans le cadre de ce travail. Premièrement, elle permet une évaluation complète sans formation importante préalable pour l'utilisateur. En général, la rédaction du guide d'utilisation suffit au maniement correct de l'outil. Deuxièmement, la forme automatisée garantit une évaluation rapide et plus exhaustive que les grilles de questionnement. Il est à noter que la conception d'un outil, permettant une analyse approfondie, dépasse le cadre de ce travail.

De plus, la structure de l'outil dépend des indicateurs. Les indicateurs adaptés du GRI dans le chapitre 2 nécessitent des informations spécifiques et détaillées sur le projet. Ainsi, l'évaluation ne peut être réalisée qu'après la clôture du projet. L'outil créé ne sert donc pas à améliorer un projet en phase de planification, ou à réorienter un projet en phase d'exécution selon des principes de développement durable, mais a comme vocation unique une évaluation post-projet.

La présente section fournit les bases pour la création de l'outil d'évaluation au chapitre 4 en déterminant son cadre structurel. Pour ce faire, une analyse comparative de cinq grilles d'analyse, qui se présentent toutes sous forme d'un fichier Excel, a été menée selon quatre critères, à savoir la facilité de l'utilisation, la présentation des indicateurs, la présentation des résultats et la transparence de la méthodologie d'évaluation. Tout d'abord, l'outil conçu doit être facile à utiliser, de façon à ce qu'un gestionnaire de projet puisse s'en servir sans formation. La présentation des indicateurs est un critère crucial. Afin de les évaluer correctement et d'éviter toute confusion, il faut que ceux-ci soient présentés clairement et de façon structurée. Le troisième critère d'analyse concerne la méthodologie d'évaluation regroupant les critères d'évaluation quantitatifs ou qualitatifs, les opérations arithmétiques et les pondérations. Finalement, les outils sont analysés par rapport à la présentation des résultats. Il est capital que cette dernière étape fournisse un

portrait visuel et transparent de la phase évaluative. Les figures ou graphiques de synthèse doivent également être considérés comme un moyen de communication efficace pour présenter les résultats obtenus à des personnes tierces.

Les cinq grilles d'analyses retenues (la boussole bernoise du développement durable, la grille CG94 du Conseil général du Val-de-Marne, la grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub>, la grille de la chaire de recherche en Eco-Conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et le guide de l'évaluation de la durabilité (EDD) de l'office fédéral du développement territorial (ARE) en Suisse) décrites au tableau 3.1, sont testées par rapport à ces critères afin de relever les avantages et les faiblesses qui seront prises en compte lors de la conception de l'outil. Il est à souligner que cette analyse fournit des informations précieuses dont l'outil créé s'inspirera, sans toutefois les copier.

Tableau 3.1 Présentation des grilles analysées

Outils	Concepteur	Remarques
Boussole bernoise	Canton de Berne	D'après ses concepteurs, la boussole bernoise est un outil destiné à évaluer les effets d'un projet donné sur le développement durable. L'évaluation se base sur des indicateurs préétablis dans les domaines de l'environnement, de l'économie et de la société.
CG94	Conseil général du Val-de-Marne	La grille CG94 est un outil d'analyse des projets au regard des principes du développement durable. Il a été conçu par la Direction des Services de l'Environnement et de l'Assainissement (DSEA) afin d'intégrer les principes de développement durable dans sa politique départementale. La grille est structurée selon quatre dimensions, la gouvernance, l'environnement, l'économie et le social.
RST <sub>02</sub>	Certu	La grille RST <sub>02</sub> est un outil de questionnement et d'analyse basé sur une liste multicritères. La partie 3.1.2, ainsi que l'annexe 5 fournissent une explication plus détaillée de la grille.
Grille UQAC	Chaire de recherche en Éco-conseil de l'Université du Québec à	La grille d'analyse a été proposée par la Chaire en Éco-conseil sous la direction de Claude Villeneuve. L'objectif de la grille est d'évaluer la viabilité d'un projet ou d'une activité en fonction des quatre dimensions du

	Chicoutimi	développement durable et de proposer des pistes de bonification.
Guide de l'évaluation de la durabilité (EDD)	Office fédéral du développement territorial (ARE)	L'outil se base sur le guide Ecoplan 2008, qui s'intéresse notamment à l'évaluation de la durabilité. La grille sous format Excel est structurée selon les pôles économique, environnemental et social.

(compilation d'après ARE, 2009 ; Canton de Berne, 2011 ; Certu, 2006 ; Conseil Général du Val de Marne, 2005 et UQAC, 2007)

Concernant l'évaluation des grilles retenues, une note allant de -2 à +2 est accordée pour chaque critère d'analyse. Les notes négatives renseignent sur des faiblesses et des imprécisions découvertes, tandis que les grilles notées positives fournissent des informations utiles pour la conception de l'outil. Tous les résultats sont présentés au tableau 3.2.

Tableau 3.2 Évaluation des grilles par rapport aux critères définis

<b>Outils</b>	<b>Facilité de l'utilisation</b>	<b>de Présentation des indicateurs</b>	<b>Présentation des résultats</b>	<b>Méthodologie d'évaluation</b>
CG94	+2	-2	0	0
RST <sub>02</sub>	0	+1	+1	0
Boussole bern.	+2	+1	0	0
Guide EDD	+1	+1	+2	+2
UQAC	+1	+2	0	-1

(compilation d'après ARE, 2009 ; Canton de Berne, 2011 ; Certu, 2006 ; Conseil Général du Val de Marne, 2005 et UQAC, 2007)

Par la suite, en se basant sur les résultats obtenus, chaque critère d'analyse est illustré par une des cinq grilles qui pourraient servir comme exemple de bonne pratique. Ainsi, il a été décidé de retenir la boussole bernoise au niveau de la facilité de l'utilisation, la grille de l'UQAC pour la présentation des indicateurs et le guide EDD pour la présentation des résultats et la méthodologie d'évaluation.

La facilité de l'utilisation constitue le premier critère d'analyse. Le maniement des outils testés n'a pas posé de problèmes majeurs après la lecture du guide d'utilisation. La boussole bernoise en fournit l'exemple parfait et l'évaluation se réalise de façon simple et claire. La grille, illustrée à la figure 3.1, est présentée aisément en se composant d'une

feuille d'introduction, d'une feuille d'évaluation et d'une feuille des résultats. Ainsi, la boussole bernoise offre l'avantage que même des personnes non spécialisées en matière de développement durable puissent s'en servir pour évaluer un projet.

**Boussole bernoise du développement durable: Grille d'évaluation**

Nom du projet :		Horizon territorial et temporel :					
Evaluation effectuée par :		Base comparative :					
Date :		Donnée [x]					
		-2	-1	0	1	2	Remarques
<b>ENVIRONNEMENT</b>							
<b>Gestion de l'eau</b>							
	Diminution de la consommation en eau						
	Diminution de la quantité d'eaux usées						
<b>Qualité de l'eau</b>							
	Diminution des concentrations de substances polluantes						
	Diminution des concentrations de substances nutritives						
	Diminution des pollutions microbiologiques						
<b>Consommation du sol</b>							
	Diminution de l'imperméabilisation du sol						
	Diminution de la surface d'habitation par personne						
	Augmentation du développement intérieur (croissance à l'intérieure de la zone d'agglomération existante)						
	Diminution de l'érosion du sol						
<b>Qualité du sol</b>							

Introduction Grille d'évaluation Résultat +

Figure 3.1 Extrait de la boussole bernoise (tiré de Canton de Berne, 2011)

Au niveau de la présentation des indicateurs, la difficulté réside dans leur description qui manque souvent de précision et porte à confusion. Une présentation détaillée évite des malentendus et garantit que les résultats obtenus soient corrects. Les cinq grilles analysées se distinguent fortement par rapport à ce deuxième critère d'analyse. Comme démontré à la figure 3.2, les concepteurs de la grille CG94 ont opté pour une présentation sous forme d'une question spécifique. Cependant, aucune information supplémentaire n'est liée aux indicateurs.

Critères de Développement Durable	Objectifs du projet		Questions
Protection du milieu naturel	Identification des impacts	E.1.1.1.	Un travail de recensement des impacts a-t-il été mené ?
		E.1.1.2.	L'évaluation des impacts a-t-elle porté sur l'ensemble des phases du projet (travaux, exploitation, fin de vie...) ?
		E.1.1.3.	Les impacts en cas de dysfonctionnement (fonctionnement dégradé...) ou d'accident ont-ils été recensés ?
		E.1.1.4.	Avez-vous mis en place les démarches nécessaires à la gestion des impacts dont la DSEA n'est pas responsable ?
	Portée des impacts <i>(Si besoin : voir Grille Annexe Environnement pour analyse détaillée)</i>	E.1.2.1.	Pollution de l'eau
		E.1.2.2.	Air
		E.1.2.3.	Production de déchets
		E.1.2.4.	Transports
		E.1.2.5.	Pollution des sols
		E.1.2.6.	Ecosystème
	Gestion des risques	E.1.2.7.	Le principe de précaution ("dans l'incertitude, je fais au mieux") a-t-il été appliqué ?
E.1.2.8.		Le principe de prévention ("mieux vaut prévenir que guérir") a-t-il été appliqué ?	

Figure 3.2 Extrait de la grille CG94 du Conseil général du Val-de-Marne (tiré du Conseil Général du Val de Marne, 2005, p.7)

Contrairement à la grille CG94, l'outil de la chaire de recherche en Eco-Conseil de l'UQAC présente les indicateurs sous forme d'expressions spécifiques auxquels sont ajoutées des brèves descriptions. La figure 3.3 montre que celles-ci s'affichent en cliquant dessus et guident l'utilisateur à travers la phase évaluative. Cette méthodologie évite les problèmes liés à la compréhension et l'interprétation des indicateurs.

<b>2 Accès à des biens et services de la plus grande qualité possible</b>						
2	Rechercher l'optimisation du processus					
2	S'assurer de l'adéquation entre le produit et le besoin					
2	S'assurer de la durabilité du produit					
<b>3 Création de la richesse</b>						
3	S'assurer que l'activité humaine génère une valeur d'échange					

Plus un produit pourra être utilisé souvent et longtemps pour satisfaire à un besoin, plus ce produit aura valu les impacts que sa fabrication a causé sur les ressources et sur la qualité du milieu. Les produits jetables sont à proscrire, sauf lorsque la santé humaine exige leur utilisation.

Figure 3.3 Extrait de la grille de la chaire de recherche en Eco-Conseil de l'UQAC (tiré de UQAC, 2007)

Chaque outil a sa propre méthodologie d'évaluation qui se compose des critères d'évaluation quantitatifs ou qualitatifs, des opérations arithmétiques et des pondérations. Il faut que la méthodologie utilisée soit transparente et adaptée aux indicateurs. Les critères d'évaluation se distinguent selon leur nature qualitative ou quantitative. Les critères qualitatifs nécessitent des informations précises, tandis que les critères quantitatifs se limitent à une estimation plus générale. Or, la plupart des outils se contentent d'une évaluation quantitative. Le guide de l'évaluation de la durabilité (EDD) de l'office fédéral du développement territorial en Suisse, illustré à la figure 3.4, propose une évaluation quantitative selon une échelle allant de -3 à +3. Tous les indicateurs ont exactement le même poids ce qui se reflète au niveau de la pondération. Les résultats se calculent donc simplement en divisant la somme totale par le nombre des indicateurs. La particularité du guide EDD réside dans le fait qu'il permet d'estimer l'incertitude de chaque intrant. Cette spécificité souligne non seulement la transparence de l'outil, mais renseigne également sur la crédibilité des résultats obtenus.

No	Désignation	Évaluation de l'impact	Pondération ( $\Sigma=100\%$ )	Estimation de l'incertitude
<b>Économie</b>				
W1	Revenu et emploi Maintenir ou accroître le revenu et l'emploi (en tenant compte d'une redistribution compatible avec les exigences sociales et spatiales)	3	20,0%	faible
W2	Capital productif Maintenir - au minimum - le capital productif, basé sur le capital social et humain, et l'accroître qualitativement	2	20,0%	moyenne
W3	Compétitivité et force innovatrice Améliorer la compétitivité et la force innovatrice de l'économie	0	20,0%	grande
W4	Mécanismes du marché et vérité des coûts Laisser agir les mécanismes du marché (prix) en tenant compte des facteurs de rareté déterminants et des coûts externes	1	20,0%	aucune
W5	Activités économiques des pouvoirs publics Activités économiques des pouvoirs publics non préjudiciables aux générations futures (pas d'endettement, conservation des valeurs)	2	20,0%	faible

Figure 3.4 Extrait 1 de l'EDD  
(tiré de ARE, 2009)

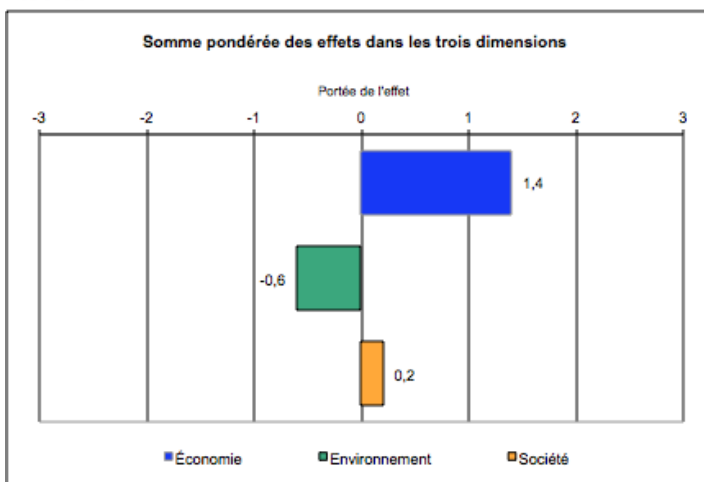
Les outils d'évaluation doivent être conçus de telle façon que la présentation des résultats soit claire et complète et permette de tirer des conclusions sur les points forts et faibles du projet analysé. Les figures, tableaux ou graphiques de synthèse doivent être facilement compréhensibles sans consulter la grille en entier. Ils ont pour vocation primaire de positionner le projet graphiquement par rapport aux indicateurs de développement durable. De plus, la représentation graphique joue un rôle primordial au niveau de la communication interne ou externe et peut être jointe au bilan du projet.

De nouveau, en considérant les cinq grilles analysées, le guide d'évaluation de la durabilité (EDD) propose une solution intéressante en représentant, premièrement, l'évaluation et l'estimation de l'incertitude de chaque indicateur sous forme de tableau et, deuxièmement, les effets des dimensions économique, environnementale et sociale sous forme d'une figure. Cette représentation, illustrée à la figure 3.5, prend en compte toutes les informations et fournit des tableaux et des figures clairs et transparents. Les forces et les faiblesses du projet ressortent lisiblement et aucune donnée n'est cachée.

Critères d'évaluation (critères du Conseil fédéral)		Portée de l'impact							pondération	Évaluation de l'incertitude				
No	Désignation	-3	-2	-1	0	1	2	3		inconnue	aucune	faible	moyenne	grande
<b>Économie</b>														
W1	Revenu et emploi									20%	X			
W2	Capital productif									20%		X		
W3	Compétitivité et force innovatrice									20%				X
W4	Mécanismes du marché et vérité des coûts									20%			X	
W5	Activités économiques des pouvoirs publics									20%	X			
<b>Environnement</b>														
U1	Espaces naturels et diversité des espèces									20%			X	
U2	Ressources renouvelables									20%	X			

#### Les effets qui entrent dans la pondération

Les effets:



Nombre d'évaluations d'impact incertaines (incertitude moyenne et grande):

Économie	2
Environnement	2
Société	3

Nombre de critères sans évaluation d'impact (évaluation d'impact inconnue):

Économie	0
Environnement	0
Société	0

Figure 3.5 Extrait 2 de l'EDD  
(tiré de ARE, 2009)

Cette classification, accompagnée d'une analyse exhaustive des cinq grilles, a permis non seulement de délimiter le cadre structurel de l'outil créé, mais a dégagé également des



informations techniques précieuses pour l'étape suivante, à savoir la conception de l'outil. Ainsi, l'outil développé dans le cadre du présent travail se basera sur les avantages diagnostiqués, tout en essayant d'éviter les faiblesses rencontrées.

## 4 CONCEPTION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION

Le chapitre 4 forme la suite logique des parties précédentes. Après avoir identifié au chapitre 2 le contenu de l'outil, regroupant les lignes directrices et la stratégie et le profil, et avoir délimité la structure de l'outil au chapitre 3, la conception technique de l'outil peut être envisagée. Cette quatrième partie se divise en deux parties centrales, en commençant par la méthodologie de conception et en terminant par la présentation de l'outil. Un guide d'utilisation de l'outil, représenté à l'annexe 7, complète les travaux liés à la conception. Précisons que le fichier Excel, qui héberge l'outil d'évaluation, n'est pas intégré dans le présent essai, mais peut être obtenu en envoyant un courriel de demande à [staudt.jm@gmail.com](mailto:staudt.jm@gmail.com).

### 4.1 Méthodologie de conception

La méthodologie de conception sert avant tout à éclaircir la façon et les méthodes utilisées pour élaborer l'outil d'évaluation. Les analyses effectuées lors du chapitre 3 constituent une source d'informations précieuses en identifiant des exemples de bonne pratique. Ainsi, l'outil développé se base sur les avantages appréciés tout en évitant les faiblesses diagnostiquées. Comme illustrée à la figure 4.1, l'étape conceptuelle se divise en quatre phases principales, à savoir l'importation des données, le choix de l'évaluation, la programmation des calculs et la visualisation graphique.

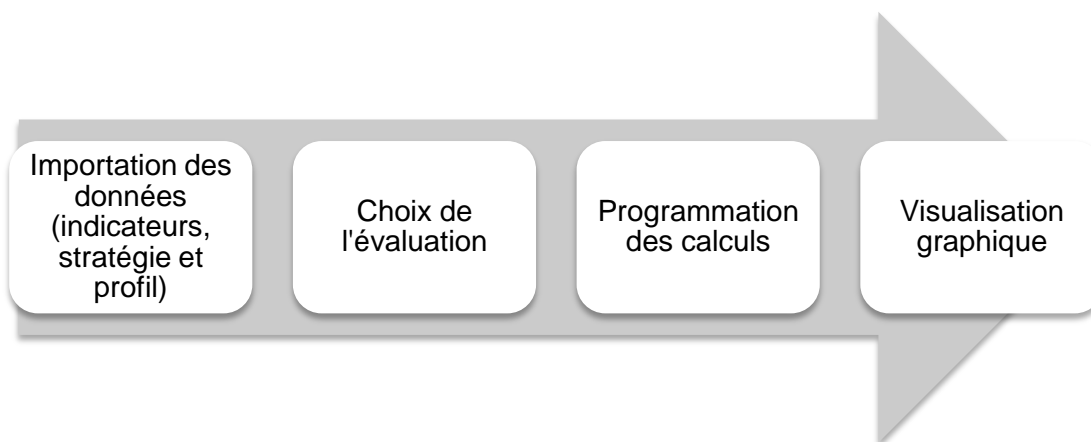


Figure 4.1 Étapes conceptuelles de l'outil d'évaluation

Les travaux de conception ont débuté par l'importation des indicateurs de performance et des informations sur la stratégie et le profil dans un fichier Excel. Les données ont été

copiées avec leur code respectif sur deux feuilles distinctes afin de faciliter l'évaluation par la suite. La représentation de la partie stratégie et profil n'a pas posé de problème majeur vu que ces informations ne sont pas soumises à une évaluation, mais figurent comme élément complémentaire. Au niveau des indicateurs de performance, regroupés selon les catégories économie, environnement et société, la méthodologie de la grille de l'UQAC a été reprise. Afin de faciliter la lecture de la grille, tous les indicateurs ont été représentés sous forme d'une expression clé (par exemple : L'indicateur, intitulé initiatives pour réduire la consommation d'énergie directe a été résumé par consommation d'énergie directe). Complémentairement, les indicateurs complets sont programmés à s'afficher sous format de commentaire dans la grille Excel.

La deuxième étape de la conception consistait à définir une méthode d'évaluation pour les indicateurs. Or, il est fondamental de distinguer entre deux catégories d'indicateurs. En tenant compte de la particularité des indicateurs dérivés du GRI, une évaluation qualitative, allant de -2 à +2, n'était possible que pour une partie. Pour les indicateurs où une telle évaluation s'avérait infaisable, une réponse directe, sous forme oui ou non, a été choisie. Une option de non-applicabilité, exprimée sous N/A, est ajoutée à tous les indicateurs. Ainsi, pour garantir la neutralité de l'évaluation, les indicateurs jugés N/A sont cotés 0 pour les calculs. Conjointement à l'évaluation des indicateurs, tout en s'inspirant du guide d'évaluation de la durabilité (EDD), une estimation de l'incertitude des intrants complète la grille Excel. Cette colonne a été programmée de façon à estimer l'incertitude de chaque évaluation en aucune, faible, moyenne ou grande.

La programmation des calculs, garantissant une représentation graphique automatisée, formait l'étape principale. Tous les indicateurs ont exactement le même poids, c'est-à-dire qu'aucune pondération supplémentaire n'a été attribuée. En considérant que la grille repose sur deux types d'évaluation, l'évaluation qualitative et celle sous forme oui/non, il a été nécessaire de trouver un dénominateur commun. Ainsi, une réponse non correspond à -2 et une réponse oui équivaut à +2. Rappelons qu'un 0 est attribué aux indicateurs cotés N/A. Par la suite, la grille a été programmée afin de calculer la moyenne de chacune des trois catégories. Au niveau de l'estimation de l'incertitude, reposant également sur des choix de réponse qualitatifs, les conversions suivantes ont été appliquées :

- Aucune : 0
- Faible : 1
- Moyenne : 2

- Grande : 3

Ces conversions ne sont pas visibles par l'évaluateur, mais servent à estimer l'incertitude en fonction d'un pourcentage précis. Les formules utilisées permettent d'obtenir une estimation de l'incertitude aussi bien pour chacune des trois catégories ainsi que pour l'ensemble des indicateurs.

Finalement, il s'agissait de programmer l'outil de façon à visualiser automatiquement les résultats sous forme d'un graphique. De nouveau, l'EDD, proposant une représentation graphique sous forme de plusieurs barres horizontales, servait comme exemple de bonne pratique. Ainsi, les moyennes des catégories économie, environnement et société sont reprises et représentées graphiquement. Afin de rendre l'estimation de l'incertitude plus visuelle, celle-ci est représentée sous forme d'une barre allant de 1 à 100 et reprenant le pourcentage issu des calculs antérieurs. La troisième composante des résultats est formée par le calcul du nombre d'indicateurs sans évaluation, donc cotés N/A. Une programmation spécifique chiffre la somme des N/A pour les composantes économique, environnementale et sociale.

## **4.2 Présentation de l'outil**

L'outil comporte quatre composantes dont premièrement, l'introduction et le guide d'utilisation, deuxièmement, la stratégie et le profil, troisièmement, les indicateurs et, quatrièmement, les résultats. Celles-ci sont présentées sous des feuilles distinctes dans le fichier Excel.

La première partie fournit une brève introduction à l'outil et héberge le guide d'utilisation. Le fonctionnement et le maniement de la grille sont expliqués afin de guider l'utilisateur à travers l'étape évaluative. Le guide d'utilisation est présenté également à l'annexe 7 du présent travail.

La feuille concernant la stratégie et le profil constitue le point départ pour l'évaluation. Comme illustrées à la figure 4.2, les informations, issues des travaux d'analyse et d'adaptation du point 2.3.1, sont présentées sous forme d'un tableau. La partie droite est réservée aux réponses de l'utilisateur. Il est à préciser que ces intrants ne sont soumis à aucune évaluation, mais servent à définir la portée du projet. L'identification des limites du projet et la présentation du périmètre opérationnel sont cruciales avant d'entamer l'évaluation des indicateurs.

<b>OUTIL D'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ</b>	
Titre de projet	Date
Nom du porteur de projet	Auteur
<b>STRATÉGIE ET PROFIL</b>	
Informations requises	À remplir par l'évaluateur
<b>1. Stratégie et analyse</b>	
1.1 Déclaration du gestionnaire de projet sur la pertinence du développement durable pour le projet	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	
<b>2. Profil du projet</b>	
2.1 Nom du projet et du porteur de projet	
2.2 Principaux outils et/ou services et marques correspondantes du projet	
2.3 Structure opérationnelle du porteur de projet, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises	

Figure 4.2 Extrait 1 de l'outil créé – stratégie et profil

Les indicateurs sont présentés, comme éclaircis à la figure 4.3, selon les volets économie, environnement et société avec leur code respectif. Pour des raisons d'optique, les indicateurs complets s'affichent uniquement en cliquant sur les expressions clés.

<b>OUTIL D'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ</b>					
Titre de projet		Date			
Projet test		10.04.11			
Nom du porteur de projet		Auteur			
organisation test		Jean-Marc Staudt			
VOLET	CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE	REMARQUES
<b>ÉCONOMIE</b>	ECO1	Ratio entre la valeur économique créée et distribuée	1	faible	
	ECO2	Subvention et aides publiques	N/A	faible	
	ECO3	Égalité des salaires	1	faible	
	ECO4	Fournisseurs locaux	1	aucune	
	ECO5	Embauche locale	1	moyenne	
	ECO6	Investissements en matière d'infrastructure et des services	0	aucune	
	ENV1	Consommation de matières	-2	aucune	
	ENV2	Consommation des matières recyclées	2	moyenne	
	ENV3	Consommation d'énergie directe	-1	moyenne	

Figure 4.3 Extrait 2 de l'outil créé – indicateurs

Au niveau de leur évaluation, il est essentiel de souligner la différence entre l'évaluation qualitative et l'évaluation sous forme oui/non. Pour l'évaluation qualitative, l'utilisateur attribue une note allant de -2 à +2 aux indicateurs respectifs. Pour tous les indicateurs, où une évaluation qualitative n'est pas adaptée, il s'agit de répondre par oui ou non. Dans le cas, où un indicateur n'est pas approprié au projet analysé, il convient de le noter comme N/A. Or, pour tout indicateur jugé non approprié, une brève explication est exigée dans la

colonne intitulée remarques. Une estimation de l'incertitude est rajoutée à chaque indicateur pour mesurer la fiabilité et la crédibilité des intrants. L'utilisateur est censé estimer l'incertitude de son évaluation en aucune, faible, moyenne ou grande.

La fiche des résultats est liée directement à l'évaluation des indicateurs. Ainsi, les calculs et les représentations graphiques se réalisent au fur et à mesure que l'utilisateur complète la partie évaluative. Comme indiqué à la figure 4.4, le premier segment de la feuille des résultats est dédié à l'effet du projet dans les trois dimensions, en visualisant ses répercussions sociales, environnementales et économiques sous forme de barres horizontales. L'analyse des résultats se fait en comparant les moyennes obtenues de l'axe des coordonnées par rapport à l'axe des abscisses.

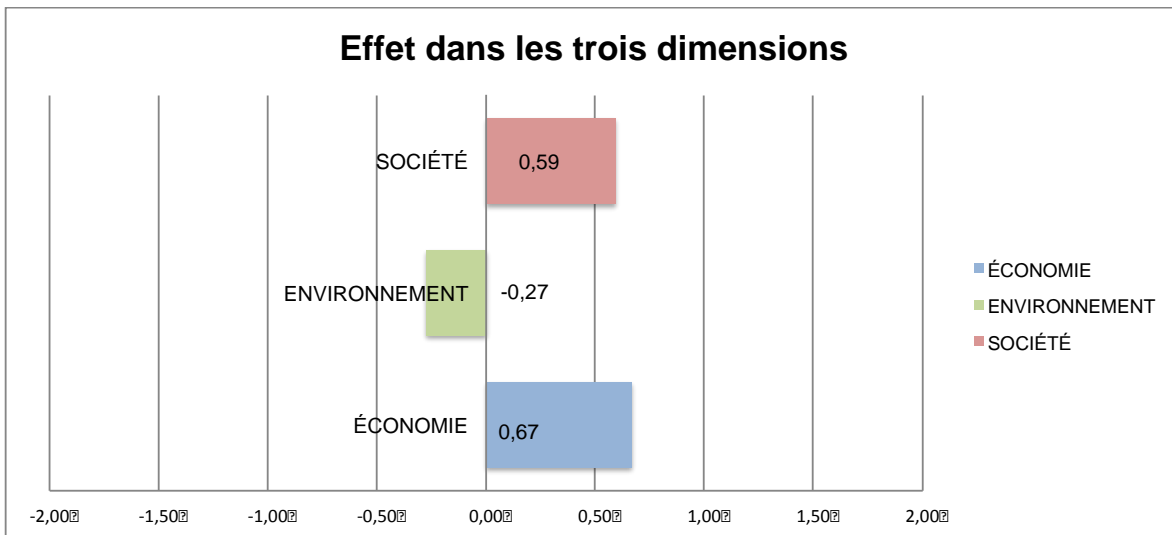


Figure 4.4 Extrait 3 de l'outil créé – Représentation des résultats

La deuxième partie des résultats, affichée à la figure 4.5, s'adresse aux indicateurs sans évaluation et à l'estimation de l'incertitude. La forme automatisée permet de faire la somme de tous les indicateurs notés non appropriés. Ceci est surtout intéressant lors de l'interprétation des résultats. Un nombre élevé aurait une influence négative sur la pertinence des résultats. L'estimation de l'incertitude est convertie en pourcentage et s'affiche en nombre total et pour chacun des trois volets. La figure 4.5 montre la représentation graphique sous forme d'une barre où l'avancement des traits symbolise l'estimation de l'incertitude.

**Nombre d'indicateurs sans évaluation (N/A):**

Économie	0
Environnement	1
Société	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

**Estimation de l'incertitude (en pourcentage):**

Économie	11,1
Environnement	25,8
Société	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>16,7</b>

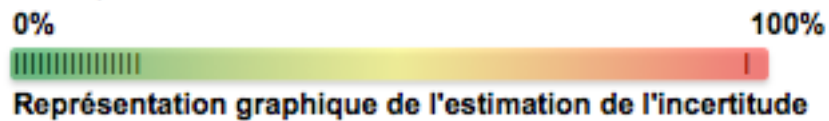


Figure 4.5 Extrait 4 de l'outil créé – Représentation des résultats

L'outil a comme vocation unique de fournir une évaluation des volets économie, environnement et société. Il est fondamental à préciser qu'il ne fixe aucun seuil de limite de durabilité et qu'il ne classe pas les projets en durable ou non durable. Il s'agit d'un outil d'analyse laissant le choix aux utilisateurs d'interpréter et d'analyser eux-mêmes les résultats du projet.

## **5 APPLICATION PRATIQUE DE L'OUTIL D'ÉVALUATION**

L'objectif de ce chapitre consiste à tester l'application et le fonctionnement de l'outil par un organisme externe indépendant. La première partie du chapitre décrit la méthodologie appliquée pour la recherche d'un organisme participant et la cueillette des données. Dans une deuxième partie, suite à l'application de l'outil par le participant, une critique de l'évaluation expose les avantages et les faiblesses de l'outil. La dernière partie doit être considérée comme ouverture en proposant quelques pistes de bonification pour l'outil et son application.

### **5.1 Méthodologie appliquée**

La méthodologie appliquée pour tester l'outil se résume en trois étapes principales. Tout d'abord, il s'agissait de trouver un organisme désirant participer à la présente étude. Un courriel contenant une demande de participation, ainsi qu'une brève présentation de la thématique a été envoyé à différents organismes spécialisés dans la gestion de projet. Finalement, le bureau LEADER de Munshausen au Luxembourg a été retenu comme partenaire pour le test de l'outil d'évaluation. Le bureau LEADER est né d'une initiative de 14 municipalités et profite d'un financement européen pour lancer différents projets à l'échelle régionale. Il se définit comme un lieu de coordination et de contact pour les responsables de projet locaux en ce qui concerne la transposition des projets et la recherche des possibilités de financement (LEADER, 2011). En d'autres termes, le bureau LEADER agit comme superviseur des projets régionaux qui profitent d'une subvention financière de l'Union européenne. L'organisme, composé de cinq employés, dispose donc d'excellentes compétences au niveau de la gestion de projets.

La deuxième étape consistait à l'envoi de l'outil au participant. Le bureau LEADER était invité à évaluer un projet clôturé de son choix. Afin de garantir la neutralité de l'application de l'outil, aucune information supplémentaire, à l'exception du guide d'utilisateur, n'a été fournie. Le bureau LEADER était invité également à présenter ses commentaires par rapport à l'outil.

En troisième lieu, après le retour de la grille complétée, l'évaluation de la part du bureau LEADER a été analysée. Une critique a permis de relever les avantages et les faiblesses de l'outil et de proposer des pistes de bonification.



## **5.2 Critique de l'évaluation**

La présente critique expose brièvement le projet choisi avant d'entamer le test de l'outil. Ce deuxième point a permis de tirer des conclusions sur les avantages et les limites de l'outil d'évaluation.

### **5.2.1 Description du projet choisi**

Parmi tous les projets supervisés par le bureau LEADER, il a choisi d'évaluer le projet PIR2. Ce dernier met l'accent sur la mise en réseau suprarégionale de divers éléments : forum pour jeunes et communication entre groupes d'intérêts, médias, film et photographie, compétence dans le domaine des médias. Il s'agit notamment de stimuler la motivation des jeunes pour participer aux activités multiples, de favoriser la compétence dans le domaine des médias, et de documenter de façon audiovisuelle les événements régionaux (LEADER, 2011b). L'annexe 8 fournit des renseignements supplémentaires sur le projet PIR2.

### **5.2.2 Test de l'outil**

Rappelons tout d'abord que le test de l'outil s'est déroulé de façon indépendante. Afin de garantir la crédibilité, le bureau LEADER n'a reçu aucune information spécifique, mais devait se baser uniquement sur le guide d'utilisation pour l'étape évaluative. Pour l'analyse suivante, des extraits du test du projet PIR2 ainsi que les commentaires reçus du bureau LEADER sont utilisés pour souligner l'argumentation. Le test complet du projet PIR2 est présenté à l'annexe 9.

Lors du chapitre 3, quatre critères, à savoir la facilité de l'utilisation, la présentation des indicateurs, la présentation des résultats et la transparence de la méthodologie d'évaluation, ont été retenus comme éléments clés déterminant la pertinence des grilles d'évaluation. Le bureau LEADER n'a rencontré aucune difficulté significative en complétant les informations demandées et en évaluant les indicateurs. Ceci souligne la simplicité de l'utilisation qui est renforcée également par le fait que l'outil est complété en entier.

De même, le test a permis de prouver la clarté des indicateurs. Dans ses commentaires, le bureau LEADER a insisté sur la présentation claire et efficace des indicateurs économiques, environnementaux et sociaux.

Au niveau de la visualisation des résultats, aucun dysfonctionnement n'a été observé. Les résultats s'affichent automatiquement de façon claire et concise au fur et à mesure que les indicateurs sont évalués. La représentation des volets économiques, environnementaux et sociaux sous forme de trois barres horizontales permet de dessiner clairement l'orientation globale du projet. L'interprétation des résultats ne nécessite aucune compétence supplémentaire en matière de développement durable. Or, il est ressort clairement de la figure 5.1 que le projet PIR2 est avant tout un projet social qui a des lacunes au niveau environnemental.

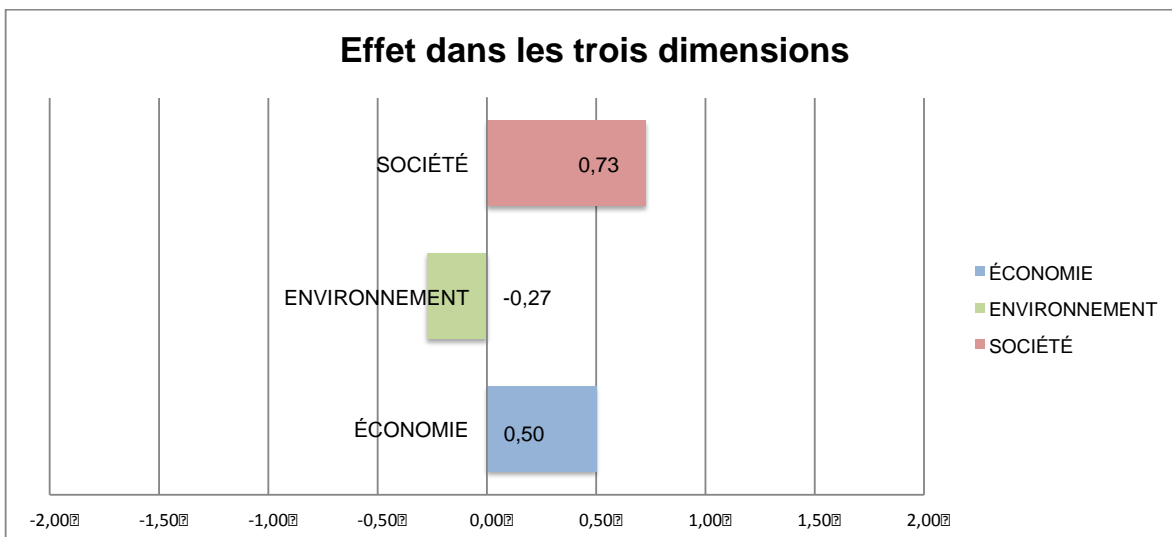


Figure 5.1 Extrait 1 de l'évaluation du projet PIR2

Pourtant, pour chaque évaluation, il est capital de considérer l'ensemble des résultats obtenus, dont l'estimation de l'incertitude et le nombre d'indicateurs sans évaluation font partie intégrante. Ceux-ci permettent de valider les résultats obtenus et de démontrer la crédibilité de l'évaluation. Comme illustrés à la figure 5.2, uniquement deux indicateurs n'étaient pas applicables au projet PIR2. De plus, en atteignant 16,7 %, l'estimation de l'incertitude est assez faible, ce qui s'explique principalement par une documentation exhaustive du projet.

**Nombre d'indicateurs sans évaluation (N/A):**

Économie	0
Environnement	1
Société	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

**Estimation de l'incertitude (en pourcentage):**

Économie	11,1
Environnement	25,8
Société	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>16,7</b>

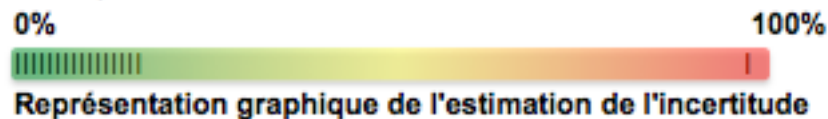


Figure 5.2 Extrait 2 de l'évaluation du projet PIR2

Finalement, le test a permis aussi de prouver le quatrième critère retenu, la transparence de la méthodologie d'évaluation. Tous les indicateurs économiques, environnementaux et sociaux sont pris en compte pour l'évaluation et aucune pondération n'est appliquée. Pourtant, ceci mène à une situation ambiguë. D'un côté, tous les indicateurs sont considérés comme égaux, sans mettre l'accent sur des informations précises. De l'autre côté, cette méthodologie ne tient pas compte des caractéristiques spécifiques de certains projets. L'outil n'est donc pas ajustable à la nature des projets étudiés.

Cependant, le problème de la pondération se pose aussi à un autre niveau qui ressort clairement du cas étudié. En considérant que les indicateurs économiques sont peu nombreux, l'évaluation de chaque indicateur a un impact considérable sur le résultat économique final.

Dans le cas du projet PIR2, illustré à la figure 5.3, le ratio entre la valeur économique créée et distribuée est fortement négatif. Les cinq autres indicateurs ont obtenu une évaluation positive ou neutre. Ceci se reflète au niveau du résultat final, représenté à la figure 5.1, où le volet économique est côté positivement de 0,5. Ces résultats vont à l'encontre d'une vision purement monétaire, où l'indicateur du ratio entre la valeur économique créée et distribuée aurait plus de poids que, par exemple, la favorisation des fournisseurs locaux ou l'embauche locale. Dans une optique développement durable, les considérations économiques ne se limitent pas uniquement aux recettes résultantes du

projet, mais tiennent également compte des impacts associés et affectés. Rappelons toutefois que lors de l'interprétation des résultats obtenus, il est fondamental de considérer l'ensemble de la grille et de ne se limiter pas uniquement aux représentations graphiques.

Après avoir examiné plus en détail les indicateurs, ainsi que la présentation des résultats, le test du projet PIR2 a relevé également des informations enrichissantes sur la stratégie et le profil. La stratégie et le profil, qui sert à définir la portée du projet, comporte les volets, stratégie et analyse, profil du projet, paramètres de l'évaluation et gouvernance, engagements et parties prenantes.

CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE
ECO1	Ratio entre la valeur économique créée et distribuée	-2	aucune
ECO2	Subvention et aides publiques	Oui	aucune
ECO3	Égalité des salaires	2	aucune
ECO4	Fournisseurs locaux	0	faible
ECO5	Embauche locale	0	aucune
ECO6	Investissements en matière d'infrastructure et des services	1	faible

Figure 5.3 Extrait 3 de l'évaluation du projet PIR2

4. Gouvernance, engagements et parties prenantes	
4.1 Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne sur la performance économique, environnementale et sociale du projet, et état de leur mise en pratique	Critère non applicable en tenant compte de la taille du projet.
4.2 Procédures définies pour superviser la manière dont le(s) gestionnaire(s) de projet identifie(nt) et gère(nt) la performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes	Trimestriellement, les employés du projet ont présenté l'avancement du projet au bureau LEADER. Ce dernier a contrôlé les travaux réalisés, ainsi que les dépenses effectuées.
4.3 Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles le projet est souscrit	N/A
4.4 Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales	Le porteur du projet est conventionné avec le Ministère de la Famille et de l'Intégration.
4.5 Liste des groupes de parties prenantes inclus par le projet	Bureau LEADER, municipalités participantes, jeunes, associations régionales, ministère de la Famille et de l'Intégration.

Figure 5.4 Extrait 4 de l'évaluation du projet PIR2

La figure 5.4 présente les indications du projet PIR2 sur la gouvernance, les engagements et les parties prenantes. Il en ressort que certaines informations à fournir ne s'appliquent pas au projet PIR2 du fait qu'elles dépassent son cadre structurel. Or, ce volet s'adapte plutôt à des projets de plus grande envergure où les missions, valeurs et principes ainsi que les chartes sont fondamentaux pour comprendre la structure opérationnelle. Au niveau des trois autres parties, aucun problème significatif n'a été diagnostiqué. Elles trouvent leur justification en présentant, premièrement la pertinence du développement durable pour le projet analysé et les risques et impacts majeurs, deuxièmement le profil du projet et, troisièmement les informations relatives à l'évaluation. Ces trois volets ne sont pas donc liés à la taille du projet.

Même si la feuille stratégie et profil n'est pas prise en considération pour les résultats finaux, la définition de la portée du projet permet d'éviter des difficultés lors de l'évaluation. Ainsi, cette première étape constitue la base de l'analyse qui ne doit, en aucun cas, être sous-estimée ou négligée par l'utilisateur. L'utilisation correcte de la grille nécessite un questionnement sur l'application qui doit être faite, ainsi que les objectifs visés par l'analyse.

L'étude de cas du projet PIR2 a relevé des informations pertinentes sur les avantages et les limites de l'outil. Cependant, la présente critique ne suffit pas à valider l'outil. Une validation nécessiterait l'application de l'outil à des projets hétérogènes afin de tirer des conclusions plus détaillées.

### **5.3 Pistes de bonification**

Cette section doit être considérée comme une ouverture en suggérant quelques pistes de bonification pour l'outil, ainsi que pour son utilisation.

Pour les grilles d'évaluation en générale, l'opinion de l'évaluateur peut avoir une influence non négligeable sur les résultats obtenus. Dans cette optique, il est recommandé de réaliser la phase évaluative en équipe multidisciplinaire. Ceci augmente la crédibilité des résultats et évite que l'opinion d'un seul individu prenne trop d'ampleur. De plus, l'évaluation en équipe permet de consolider et de promouvoir les principes du développement durable au sein du groupe. Ainsi, l'équipe pourrait se baser sur ces principes lors de l'élaboration de nouveaux projets.

Comme le développement durable est un processus et non un état, les outils d'évaluation devraient suggérer des pistes de bonification (Villeneuve *et al*, s.d.). Ces pistes, se rapportant aux faiblesses diagnostiquées, fourniraient une aide aux gestionnaires pour la prise de décision. Ceux-ci sont souvent au courant des lacunes des projets, mais n'ont pas les compétences nécessaires en matière de développement durable pour améliorer la situation. Ainsi, il serait bénéfique de compléter l'outil développé par une liste des actions cibles pour répondre à divers cas de situation.

La dernière problématique relevée concerne l'analyse post-projet. Les indicateurs de l'outil, dérivés du GRI, requièrent des informations détaillées sur le projet. Une évaluation au moment de la définition ou de la planification du projet n'est donc pas possible. Pourtant, une telle analyse s'avèrerait utile dans le cas où elle permet d'ajuster le projet en fonction des principes du développement durable. De même, lors de l'exécution du projet, une analyse aurait l'avantage de guider le projet. Dans cette optique, il serait intéressant de compléter l'outil par des indicateurs moins précis qui permettraient une analyse sommaire avant et pendant l'exécution du projet. Conséquemment, l'analyse ou l'évaluation de la durabilité devrait être considérée comme une démarche évolutive d'un système de gestion environnementale (SGE). Une telle approche, illustrée à la figure 5.5, impliquerait une réévaluation régulière du projet afin de s'assurer qu'il évolue dans le sens du développement durable. L'évaluation se ferait à toutes les étapes de la gestion de projet afin de livrer son plein potentiel (Villeneuve *et al*, s.d.).

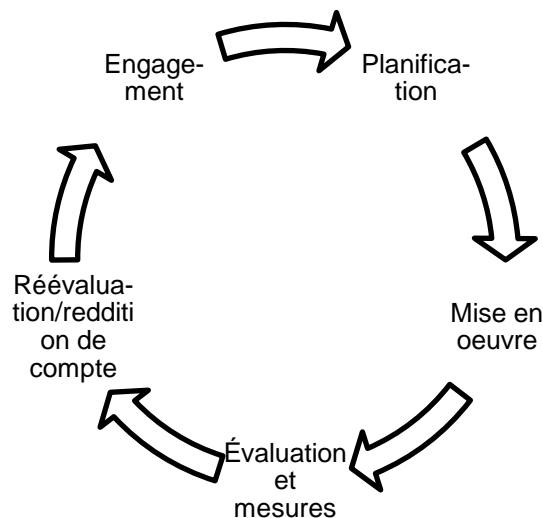


Figure 5.5 Cycle simplifié d'un système de gestion (modifié de Villeneuve *et al*, s.d.)

## CONCLUSION

Le développement durable tend à répondre aux mutations profondes auxquelles se trouve confrontée notre planète depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle. L'augmentation de la population, la croissance exceptionnelle de la consommation énergétique et la hausse des émissions de GES ne sont que quelques exemples qui forment une source de préoccupations.

S'il est possible de définir et de concevoir le développement durable, il devrait être possible de le mesurer, ou du moins d'évaluer de manière concrète la cohérence entre un projet et des principes qui en découlent. Nombreux sont ceux qui, depuis la publication du rapport Brundtland, ont développé des outils d'analyse selon des approches différentes. Le caractère innovant du présent essai réside dans la conception d'un outil d'évaluation de la durabilité qui se base sur la démarche proposée du GRI. Les lignes directrices et les indicateurs de performance du GRI, utilisés par plus de 1000 organisations, se sont établis comme référence mondiale pour l'élaboration des rapports de développement durable.

Tout d'abord, les indicateurs de performance et les lignes directrices de reporting du GRI ont été adaptés au contexte d'évaluation de la durabilité de projets. Une approche multicritères a permis d'éliminer les informations non appropriées et de retenir les indicateurs pertinents. Une fois, les intrants de l'outil définis, les travaux se sont penchés sur sa structure. L'analyse comparative de cinq grilles d'évaluation s'est organisée autour de quatre critères, à savoir la facilité d'usage, la présentation des indicateurs, la présentation des résultats et la méthodologie de conception. Il est important de rappeler que cette étape était cruciale afin de mettre l'accent sur les avantages diagnostiqués, tout en essayant d'éviter les points faibles. En se basant sur les informations recueillies, la programmation de l'outil d'évaluation sous format Excel n'a pas engendré de problèmes majeurs. Il a évoqué que l'outil développé peut être obtenu en envoyant un courriel à [staudt.jm@gmail.com](mailto:staudt.jm@gmail.com). Le guide d'utilisateur, présenté à l'annexe 7 ainsi que dans le fichier Excel, sert comme support lors de la phase évaluative. La dernière étape du présent essai visait l'application pratique de l'outil d'évaluation par un organisme externe. Ce test, effectué par le Bureau LEADER de Munshausen (Luxembourg), a permis de jeter un œil critique sur l'outil, notamment par rapport aux quatre critères d'analyse définis antérieurement (facilité d'usage, présentation des indicateurs, présentation des résultats, méthodologie de conception). Il en ressort que l'outil développé n'est lié à aucune contrainte majeure. Toutefois, il est fondamental de considérer l'ensemble des résultats



avant de tirer des conclusions. Comme le développement durable est loin d'être une science exacte, l'outil ne classe pas les projets en durable ou non durable, mais laisse le choix aux utilisateurs d'interpréter les résultats.

L'outil conçu dans le cadre du présent travail doit être considéré comme une grille ouverte qui pourrait être complétée dans le cadre de travaux futurs. Dans cette optique, il serait avantageux de tenir compte, par exemple, des suggestions de bonification pour le projet analysé ou de la possibilité d'une évaluation aux différentes phases d'avancement.

En somme, « *Il reste beaucoup de pain sur la planche avant que les promoteurs, autant institutionnels que privés, sachent intégrer l'ensemble des questionnements que suggère la notion de développement durable* » (Villeneuve et al, s.d.).

## RÉFÉRENCES

- Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (2010). Key World Energy Statistics 2010. In International Energy Agency. *Publications & Paper*, [En ligne]. [http://www.iea.org/publications/free\\_new\\_Desc.asp?PUBS\\_ID=1199](http://www.iea.org/publications/free_new_Desc.asp?PUBS_ID=1199) (Page consultée le 25 janvier 2011).
- Baddache, F. (2010). *Le développement durable*. 3<sup>e</sup> édition, Paris, Édition Eyrolles, 207 p.
- Bibeau, J. (2010). ENV 801 – Management en environnement. *Centre Universitaire de Formation en Environnement (CUFE)*. Université de Sherbrooke.
- Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (Certu) (2006). Prendre en compte le développement durable dans un projet – Guide d'utilisation de la grille RST<sub>02</sub>. In Certu. *Développement durable*, [En ligne]. [http://www.certu.fr/fr/\\_Projets\\_transversaux-n206/Développement\\_durable-n207/Grille\\_de\\_lecture\\_developpement\\_durable\\_&039;RST\\_02&039;-a311-s\\_article\\_theme.html](http://www.certu.fr/fr/_Projets_transversaux-n206/Développement_durable-n207/Grille_de_lecture_developpement_durable_&039;RST_02&039;-a311-s_article_theme.html) (Page consultée le 12 mars 2011).
- Canton de Berne (2011). La boussole bernoise du développement durable. In Canton de Berne – Direction des travaux publics, des transports et de l'énergie. *Développement durable*, [En ligne]. [http://www.bve.be.ch/bve/fr/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige\\_entwicklungne/nachhaltigkeitsbeurteilung/ne\\_berner\\_kompass.html](http://www.bve.be.ch/bve/fr/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige_entwicklungne/nachhaltigkeitsbeurteilung/ne_berner_kompass.html) (Page consultée le 13 mars 2011).
- Confédération suisse (2011). L'évaluation de la durabilité. In Confédération suisse. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/index.html?lang=fr> (Page consultée le 27 janvier 2011).
- Conseil général du Val de Marne (2005). Grille d'analyse des projets au regard du développement durable. In Conseil général du Val de Marne. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.cg94.fr/page/7289-la-grille-d-analyse-des-projets-du-conseil-general-au-regard-du-developpement-durable.html> (Page consultée le 14 mars 2011).
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1987). Notre avenir à tous – Rapport Brundtland. In Wikisource. *Wiki*, [En ligne]. [http://fr.wikisource.org/wiki/Notre\\_avenir\\_à\\_tous\\_-\\_Rapport\\_Brundtland/Chapitre\\_2#I.\\_La\\_notion\\_de\\_d.C3.A9veloppement\\_durable](http://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_à_tous_-_Rapport_Brundtland/Chapitre_2#I._La_notion_de_d.C3.A9veloppement_durable)
- Denoual, G. (2009). ENV 713 – Application du développement durable. *Centre Universitaire de Formation en Environnement (CUFE)*. Université de Sherbrooke.

- Genest, B. et Nguyen, T. (2002). *Principes et techniques de la gestion de projet*, 3<sup>e</sup> édition, Laval, Les Éditions Delta, 448 p.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2008). Des grandes organisations appellent à mieux intégrer les droits de l'homme dans les rapports de développement durable des entreprises. *In GRI. News & Events*, [En ligne].  
[http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/2008/PressRelease\\_HumanRights\\_French.htm](http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/2008/PressRelease_HumanRights_French.htm) (Page consultée le 30 janvier 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011a). G3 Guidelines. *In GRI. Reporting Framework Downloads*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/> (Page consultée le 28 janvier 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011b). Sector Supplements. *In GRI. Reporting Framework Downloads*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/> (Page consultée le 18 février 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011c). Indicateurs & protocoles: Économie. *In GRI. Language Page*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 14 février 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011d). Indicateurs & protocoles: Environnement. *In GRI. Language Page*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 15 février 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011e). Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail. *In GRI. Language Page*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 17 février 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011f). Indicateurs & protocoles: Droits de l'Homme. *In GRI. Language Page*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 17 février 2011).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011g). Indicateurs & protocoles: Responsabilité du fait des produits. *In GRI. Language Page*, [En ligne].  
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm> (Page consultée le 17 février 2011).
- Gray, C.F. et Larson E. (2008). *Project management : the managerial process*. 4<sup>e</sup> édition, New York, Édition McGraw-Hill/Irwin, 608 p.
- Kondyli, J. (2009). Measurement and evaluation of sustainable development. A composite indicator for the islands of North Aegean region, Greece. *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 30, p. 347-356.

- LEADER Clervaux-Vianden (2011a). Bureau LEADER. *In* LEADER Clervaux-Vianden. *Présentation*, [En ligne] <http://www.cv.leader.lu/fr> (Page consultée le 27 avril 2011).
- LEADER Clervaux-Vianden (2011b). PIR 2 – Point d'Information Régionale Nord. *In* LEADER Clervaux-Vianden. *Projets*, [En ligne] <http://www.cv.leader.lu/fr> (Page consultée le 27 mars 2011).
- Nations Unies (2008). Demographic Yearbook 2006. *In* United Nations Statistics Division. *Demographic and social statistics*, [En ligne] <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2006.htm> (Page consultée le 25 janvier 2011).
- Office fédéral du développement territorial (ARE) (2007). Évaluer la durabilité des projets dans les cantons et les communes – Guide pratique. *In* ARE. *Évaluation de la durabilité*, [En ligne] <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/02745/index.html?lang=fr> (Page consultée le 10 mars 2011).
- Office fédéral du développement territorial (ARE) (2009). Outil Excel EDD. *In* ARE. *Évaluation de la durabilité*, [En ligne] <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/03005/index.html?lang=fr> (Page consultée le 15 mars 2011).
- Organisation internationale du travail (OIT) (2011). Agenda global pour l'emploi. *In* Organisation internationale du travail. *Secteur de l'emploi*, [En ligne]. [http://www.ilo.org/employment/AreasOfWork/lang--fr/WCMS\\_DOC\\_EMP\\_ARE\\_GEA\\_FR/index.htm](http://www.ilo.org/employment/AreasOfWork/lang--fr/WCMS_DOC_EMP_ARE_GEA_FR/index.htm) (Page consultée le 27 janvier 2011).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2010). OECD-GRI partnership to help multinational companies operate responsibly. *In* OCDE Directorate for Financial and Enterprise Affairs. *Publications & Documents*, [En ligne]. [http://www.oecd.org/document/23/0,3746,en\\_2649\\_34889\\_46674519\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/23/0,3746,en_2649_34889_46674519_1_1_1_1,00.html) (Page consultée le 30 janvier 2011).
- Project Management Institute (PMI) (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 2004. *In* Project Management Institute. *Publication*, [En ligne]. <http://www.pmi.ro/publication.php?id=54> (Page consultée le 10 mars 2011).
- Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS) (2004). Vers des communautés durables et en santé : grille d'analyse de projet. *In* RQVVS. *Publication*, [En ligne]. [http://www.rqvvs.qc.ca/pub/publication/grille\\_analyse.pdf](http://www.rqvvs.qc.ca/pub/publication/grille_analyse.pdf) (Page consultée le 10 mars 2011).
- Sanu (2006) (document interne). WinWin22 – un outil de planification et d'évaluation de projets d'Agenda 21. Sanu, Working Paper, 73 p.
- Strange, T. et Bayley, A. (2008). *Le développement durable. À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*. Les essentiels de l'OCDE, 164 p.

- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) (2010). Le progrès grâce aux processus. *In* TRNEE. *Publications*, [En ligne]. <http://www.nrtee-trnee.com/fra/publications/progres-processus/objectif-developpement-durable-rapport-fra.php> (Page consultée le 27 janvier 2011).
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) (2007). Grille d'analyse de développement durable. *In* Eco-Conseil – Chaire de recherche et d'intervention. *Documents*, [En ligne]. <http://ecoconseil.uqac.ca/chaire/> (Page consultée le 14 mars 2011).
- Villeneuve, C., Riffon, O., Wells, J., Grégoire, V. (s.d.). Une grille d'analyse pour le développement durable. *In* L'Encyclopédie du Développement Durable. *Droits et inégalités*, [En ligne]. <http://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/droits-et-inegalites/6-2-evaluation/une-grille-d-analyse-pour-le.html> (Page consultée le 29 avril 2011).
- Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, vol. 43, p. 233-237

## ANNEXE 1 – Stratégie et profil

Tableau A1.1 Informations requises pour la partie stratégie et le profil

<b>Profil</b>	
<b>1. Stratégie et analyse</b>	
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie
1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs
<b>2. Profil de l'organisation</b>	
2.1	Nom de l'organisation
2.2	Principaux outils et/ou services et marques correspondantes
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises
2.4	Lieu où se trouve le siège de l'organisation
2.5	Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes
2.6	Nature du capital et forme juridique
2.7	Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou de bénéficiaires
2.8	Taille de l'organisation et plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de salariés ;</li> <li>• le chiffre d'affaires net (pour les organisations du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les organisations du secteur public) ;</li> <li>• le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les organisations du secteur privé) ;</li> <li>• et la quantité de produits ou de services fournis</li> </ul>
2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le lieu d'exercice des activités ou son évolution, avec l'ouverture, la fermeture ou l'extension de sites ;</li> <li>• les modifications de la structure du capital social et autre formation de capital, préservation du patrimoine et autres changements (pour les organisations du secteur privé)</li> </ul>
2.10	Récompenses reçues au cours de la période de reporting
<b>3. Paramètres du rapport</b>	
3.1	Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies

3.2	Date du dernier rapport publié, le cas échéant
3.3	Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)
3.4	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport et notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• détermination du principe de pertinence ;</li> <li>• définition des priorités à l'intérieur du rapport ;</li> <li>• et identification des parties prenantes susceptibles d'utiliser le rapport</li> </ul>
3.6	Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple), voir pour plus amples informations le Protocole GRI sur le périmètre
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport
3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, filiales, installations en crédit-bail, activités sous-traitées et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre et/ou d'une organisation à l'autre
3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport
3.10	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusions/acquisitions, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthodes de mesure)
3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport
3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation. Si cela ne figure pas dans le rapport de validation accompagnant celui de développement durable, expliquer l'objet et la base de toute validation externe fournie. Exposer également la relation existant entre l'organisation rédigeant le rapport et le/les expert(s) vérificateur(s).
<b>4. Gouvernance, engagements et dialogue</b>	
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition)
4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs

4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé)
4.5	Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)
4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêt
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales
4.8	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique
4.9	Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière
4.12	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• détient des postes au sein des organes de gouvernance ;</li> <li>• participe à des projets ou à des comités ;</li> <li>• apporte des financements dépassant la simple cotisation ;</li> <li>• ou considère sa participation comme stratégique</li> </ul>
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport

(Modifié de GRI, 2011a, p. 20-24)



## ANNEXE 2 – Liste des indicateurs de performance du GRI

Tableau A2.1 Indicateurs de performance – Économie

Codes		Indicateurs
<b>Volet</b>		<b>Performance économique</b>
Base	EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunération des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États
Base	EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées aux changements climatiques
Base	EC3	Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies
Base	EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues
<b>Volet</b>		<b>Présence sur le marché</b>
Sup.	EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels
Base	EC6	Politique, pratiques, et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels
Base	EC7	Pertinences d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels
<b>Volet</b>		<b>Impacts économiques indirects</b>
Base	EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit
Sup.	EC9	Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ces impacts

(Modifié de GRI, 2011c, p. 1)

Tableau A2.2 Indicateurs de performance – Environnement

Codes		Indicateurs
<b>Volet</b>		<b>Matières</b>
Base	EN1	Consommation de matières en poids ou en volume
Base	EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées
<b>Volet</b>		<b>Énergie</b>
Base	EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire
Base	EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire
Sup.	EN5	Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique
Sup.	EN6	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues
<b>Volet</b>		<b>Eau</b>
Base	EN8	Volume total d'eau prélevé, par source
Sup.	EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements
Sup.	EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée
<b>Volume</b>		<b>Biodiversité</b>
Base	EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
Base	EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
Sup.	EN13	Habitats protégés ou restaurés
Sup.	EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité
Sup.	EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction
<b>Volet</b>		<b>Émission, effluents, déchets</b>
Base	EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )
Base	EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre et réductions obtenues
Sup.	EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues
Base	EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids
Base	EN20	Émissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> et autres émirent significatives dans l'air, par type et par poids
Base	EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination
Base	EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement
Base	EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs
Sup.	EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle,

		Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier
Sup.	EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d’approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l’évacuation et le ruissèlement des eaux de l’organisation
<b>Volet</b>		<b>Produits et services</b>
Base	EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci
Base	EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie
<b>Volet</b>		<b>Respect des textes</b>
Base	EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d’environnement
<b>Volet</b>		<b>Transport</b>
Sup.	EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l’organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel
<b>Volet</b>		<b>Généralités</b>
Sup.	EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l’environnement, par type

(Modifié de GRI, 2011d, p. 1-2)

Tableau A2.3 Indicateurs de performance – Social

<b>Codes</b>		<b>Indicateurs</b>
<b>EMPLOI, RELATIONS SOCIALES ET TRAVAIL</b>		
<b>Volet</b>		<b>Emploi</b>
Base	LA1	Effectif total par type d’emploi, contrat de travail et zone géographique
Base	LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d’âge, sexe et zone géographique
Sup.	LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versés aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures
<b>Volet</b>		<b>Relations entre la direction et les salariés</b>
Base	LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective
Base	LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d’organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective
<b>Volet</b>		<b>Santé et sécurité au travail</b>
Sup.	LA6	Pourcentage de l’effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d’hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail
Base	LA7	Taux d’accidents du travail, de maladies professionnelles, d’absentéisme, nombre de journées de travail perdues et

		nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique
Base	LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave
Sup.	LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats.
<b>Volet</b>		<b>Formation et éducation</b>
Base	LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle.
Sup.	LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière
Sup.	LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques
<b>Volet</b>		<b>Diversité et égalité des chances</b>
Base	LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité
Base	LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle
<b>DROITS DE L'HOMME</b>		
<b>Volet</b>		<b>Pratiques d'investissement et d'achat</b>
Base	HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissements significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point
Base	HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises
Sup.	HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés
<b>Volet</b>		<b>Non discrimination</b>
Base	HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises
<b>Volet</b>		<b>Liberté syndicale et droit de négociation collective</b>
Base	HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit
<b>Volet</b>		<b>Interdiction du travail des enfants</b>
Base	HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail
<b>Volet</b>		<b>Abolition du travail forcé ou obligatoire</b>
Base	HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail
<b>Volet</b>		<b>Pratiques de sécurité</b>

Sup.	HR8	Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité
<b>Volet</b>		<b>Droits des populations autochtones</b>
Sup.	HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones
<b>RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS</b>		
<b>Volet</b>		<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>
Base	PR1	Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures
Sup.	PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat
<b>Volet</b>		<b>Étiquetage des produits et services</b>
Base	PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information
Sup.	PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat
Sup.	PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client
<b>Volet</b>		<b>Communication et marketing</b>
Base	PR6	Programme de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages
Sup.	PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat
<b>Volet</b>		<b>Respect de la vie privée</b>
Sup.	PR8	Nombre total des plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients
<b>Volet</b>		<b>Respect des textes</b>
Base	PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services
<b>SOCIÉTÉ</b>		
<b>Volet</b>		<b>Communauté</b>
Base	SO1	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés
<b>Volet</b>		<b>Corruption</b>
Base	SO2	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de

		corruption
Base	SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation
Base	SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption
<b>Volet</b>		<b>Politiques publiques</b>
Base	SO5	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying
Sup.	SO6	Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays
<b>Volet</b>		<b>Comportement anti-concurrentiel</b>
Sup.	SO7	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions
<b>Volet</b>		<b>Respect des textes</b>
Base	SO8	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations

(Modifié de GRI, 2011e, p. 1; GRI, 2011f, p.1; GRI, 2011g, p.1)

## ANNEXE 3 – Liste des lignes directrices retenues

Tableau A3.1 Liste des lignes directrices retenues

<b>STRATÉGIE ET PROFIL</b>	
<b>1. Stratégie et analyse</b>	
1.1	Déclaration du gestionnaire de projet sur la pertinence du développement durable pour le projet
1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs
<b>2. Profil du projet</b>	
2.1	Nom du projet et du porteur de projet
2.2	Principaux outils et/ou services et marques correspondantes du projet
2.3	Structure opérationnelle du porteur de projet, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises
2.4	Lieu où se trouve le siège du porteur de projet
2.5	Description du lieu géographique du projet
2.6	Le projet en chiffres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de salariés ;</li> <li>• le chiffre d'affaires net (pour les projets du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les projets du secteur public) ;</li> <li>• le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les projets du secteur privé) ;</li> <li>• et la quantité de produits ou de services fournis</li> </ul>
<b>3. Paramètres de l'évaluation</b>	
3.1	Période considérée pour les informations fournies
3.2	Personne à contacter pour toute question sur l'évaluation ou son contenu
3.3	Indication des éventuelles limites de l'évaluation
<b>4. Gouvernance, engagements et parties prenantes</b>	
4.1	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne sur la performance économique, environnementale et sociale du projet, et état de leur mise en pratique
4.2	Procédures définies pour superviser la manière dont le(s) gestionnaire(s) de projet identifie(nt) et gère(nt) la performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes
4.3	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles le projet souscrit
4.4	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales

4.5	Liste des groupes de parties prenantes inclus par le projet
<b>LES INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	
<b>1. Économie</b>	
ECO1	Ration entre la valeur économique créée (produits et services) et distribuée (coûts opérationnels, rémunération des salariés et avantages afférents, versements aux apporteurs de capitaux, versement à l'État, investissement pour la communauté)
ECO2	Subvention et aides publiques significatives reçues
ECO3	Égalité des salaires
ECO4	Favorisation des fournisseurs locaux
ECO5	Pertinences d'embauche locale
ECO6	Impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit
<b>2. Environnement</b>	
ENV1	Initiatives pour réduire la consommation de matières
ENV2	Initiatives pour favoriser la consommation des matières recyclées
ENV3	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie directe
ENV4	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte
ENV5	Initiatives pour améliorer l'efficacité énergétique
ENV6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré
ENV7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues
ENV8	Initiatives pour réduire la consommation d'eau
ENV9	Initiatives pour favoriser l'utilisation de l'eau recyclée et réutilisée
ENV10	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
ENV11	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors des aires protégées
ENV12	Respect des habitats protégés ou restaurés
ENV13	Respect des espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction
ENV14	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre
ENV15	Initiatives pour réduire les émissions de substance appauvrissant la couche d'ozone, dont notamment CFC, HCFC, halons et le bromure de méthyle
ENV16	Initiatives pour réduire les émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives




ENV17	Initiatives pour réduire les rejets dans l'eau
ENV18	Initiatives pour réduire la masse totale des déchets
ENV19	Déversements accidentels significatifs
ENV20	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services
ENV21	Sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement
ENV22	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées dans le cadre des activités du projet et du transport des membres de son personnel
<b>3. Société</b>	
SOC1	Initiatives pour diminuer le risque de turnover du personnel
SOC2a	Accidents de travail significatifs
SOC2b	Nombre important de journées de travail perdues
SOC3	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave
SOC4	Heures de formation en lien avec le projet
SOC5	Fournisseurs et sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle
SOC6	Formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité
SOC7	Incidents de discrimination
SOC8	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfant
SOC9	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire
SOC10	Agents en charge de la sécurité
SOC11	Incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones
SOC12	Initiatives pour améliorer les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité
SOC13	Incidents de non-conformité aux règlements et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services
SOC14	Incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage
SOC15	Pratiques relatives à la satisfaction client
SOC16	Programme de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages
SOC17	Incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages
SOC18	Plaintes pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients
SOC19	Initiatives pour lutter contre des incidents de corruption

SOC20	Actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques
SOC21	Sanctions non-financières pour non-respect des lois et des règlements

## ANNEXE 4 – Grille d’analyse du RQVVS

La structure de la grille d’analyse du RQVVS reprend les considérations économiques, environnementales et sociales, qui sont reliées entre elles et auxquelles s’ajoutent des valeurs (respect, paix, justice) et des principes (solidarité/équité, participation, responsabilité, intégration, subsidiarité, précaution/prévention). La grille est composée de trois tableaux représentant les pôles économiques, écologiques, et sociaux. Comme illustré à la figure A4.1, chaque tableau est divisé en divers thèmes qui contiennent des questions spécifiques (indicateurs). Au total, 53 questions, dont 31 appartiennent au volet social, 12 au volet écologique et 10 au volet économique, ont été retenues pour compléter l’évaluation. L’évaluateur est censé répondre à chaque question par oui ou par non pour ensuite proposer des pistes de bonification. La grille RQVVS est un outil d’évaluation générale et flexible qui s’adresse à tout projet et ceci aussi bien lors des phases de planification et d’exécution que lors de la clôture (RQVVS, 2004).



Vers des communautés durables et en santé : grille d’analyse de projet

### Pôle social

Le pôle social fait référence aux conditions requises pour permettre aux personnes d’avoir des conditions de vie décentes, de développer pleinement leurs potentiels, de participer activement à la vie sociale, d’exercer leur citoyenneté, d’être traitées avec dignité et de tirer leur juste part de l’enrichissement collectif. (Hancock, 1999) L’objectif de ce pôle consiste à améliorer l’équité sociale.

En rapport avec chacun des thèmes suivants, est-ce que le projet :	Idées ou actions pour améliorer ou intégrer cet aspect
<b>1 ÉQUITÉ</b>	
1.1 Permet aux personnes exclues socialement ou économiquement d’avoir accès aux retombées du projet? (Ex : Personnes handicapées, analphabètes, marginalisées, pauvres, etc.)	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
1.2 Favorise l’équité homme/femme?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
1.3 Favorise l’équité entre les générations?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
<b>2 PARTICIPATION ET DÉMOCRATIE</b>	
2.1 Permet de préparer et supporter les personnes dans l’exercice de la citoyenneté active?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
2.2 Permet aux citoyens de prendre conscience de leurs droits et responsabilités?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
2.3 Permet la reconnaissance des personnes et des contributions de chacun?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
2.4 Permet l’amélioration de la capacité d’agir et de participer des personnes et des groupes exclus ou marginalisés?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
2.5 Favorise la participation et l’implication des membres de la communauté :	
1) Par l’accès à l’information?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
2) Par des consultations?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
3) Dans l’analyse des besoins?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
4) Dans la définition du projet?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
5) Dans la mise en œuvre du projet?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____
6) Dans l’évaluation et les suivis du projet?	Oui <input type="checkbox"/> / Non <input type="checkbox"/> _____

Figure A4.1 Extrait de la grille d’analyse de projet du RQVVS (tiré de RQVVS, 2004, p. 9)

## **ANNEXE 5 – Grille du RST<sub>02</sub>**

La grille RST<sub>02</sub> est un outil généraliste qui permet d'évaluer n'importe quel projet, quel que soit son état d'avancement de sa conception à sa mise en œuvre. Elle s'appuie sur les 27 principes de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et le choix des critères a été déterminé par rapport à ce texte fondateur du développement durable. La structure de la grille reprend les dimensions de base économique, environnementale et sociale qui sont placées en dessous d'une quatrième dimension, intitulée gouvernance et démocratie participative. Aux dimensions de base s'ajoutent des interfaces qui correspondent aux zones d'interaction reliant entre elles les dimensions sociales, environnementales et économiques. Ces interfaces s'intéressent aux retombées négatives ou les avancées positives entre les trois dimensions. Ainsi, les interfaces touchent, par exemple, le couple santé-environnement ou l'articulation pauvreté-malnutrition. Notons que les interfaces équitable, viable et vivable reçoivent le même traitement que les dimensions gouvernance, sociale, économique, environnementale. La figure A5.1 démontre que 29 critères rendent compte sur les performances des quatre dimensions et des trois interfaces (Certu, 2006).

Grille RST <sub>02</sub> : tableau des performances							
Liste des critères à passer en revue	échelle	pris en compte					valeur
		mal	non	moyen	assez bien	bien	
	pondération	-3	0	1	2	3	
<b>1. Gouvernance et démocratie participative</b>							
1.1. management	bien					3	3
1.2. concertation et participation	assez bien				2		2
1.3. règles du jeu	moyen			1			1
1.4. évaluation, suivi et bilan	assez bien				2		2
1.5. respect des valeurs humaines	bien					3	3
ensemble							2,25
<b>2. Dimension sociale</b>							
2.1. liens sociaux	bien					3	3
2.2. solidarité	bien					3	3
2.3. identité culturelle	bien					3	3
2.4. impact social	moyen			1			1
ensemble							2,5
<b>3. Interface équitable</b>							
3.1. accessibilité	bien					3	3
3.2. équité entre les générations	assez bien				2		2
3.3. partage des richesses	hors sujet						
3.4. compensation des préjudices	hors sujet						
ensemble							2,5
<b>4. Dimension économique</b>							
4.1. cohérence économique	assez bien				2		2
4.2. dynamique économique	hors sujet						
4.3. coût global	assez bien				2		2
4.4. impact financier	assez bien				2		2
ensemble							2
<b>5. Interface viable</b>							
5.1. adaptabilité	assez bien				2		2
5.2. précaution-prévention	hors sujet						
5.3. responsabilisation	assez bien				2		2
5.4. robustesse des choix	assez bien				2		2
ensemble							2
<b>6. Dimension environnementale</b>							
6.1. dynamique naturelle	hors sujet						
6.2. gestion économe des ressources naturelles	assez bien				2		2
6.3. impact sur l'environnement	hors sujet						
6.4. pratiques environnementales	bien					3	3
ensemble							2,5
<b>7. Interface vivable</b>							
7.1. cadre de vie	bien					3	3
7.2. effet sur la santé et la sécurité	assez bien				2		2
7.3. acceptation de la population	bien					3	3
7.4. mode de vie	bien					3	3
ensemble							2,75

Figure A5.1 Extrait 1 de la grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub>  
(tiré de Certu, 2006, p.41)

D'un premier coup d'œil, les critères formulés selon des mots-clés semblent assez vagues pour une évaluation correcte et représentative. Ainsi, un guide de questionnement, se composant d'une centaine de questions reliées aux critères, complète la grille. Selon ses concepteurs, le guide de questionnement « est destiné à faire parler les critères, les sonder, les examiner sous toutes les facettes » (Certu, 2006, p.13).

Lors du processus évaluatif, chaque critère est évalué selon sa prise en compte sur une échelle allant de -3 à +3 (-3 = mal, 0 = non, 1 = moyen, 2 = assez bien, 3 = bien) comme le montre la figure A5.2. Par la suite, la programmation du fichier calcule la moyenne pour chaque dimension et interface (Certu, 2006).

Grille RST <sub>02</sub> : tableau des performances							
Liste des critères à passer en revue	échelle	pris en compte					valeur
		mal	non	moyen	assez bien	bien	
	pondération	-3	0	1	2	3	
<b>1. Gouvernance et démocratie participative</b>							
1.1. management	bien						3
1.2. concertation et participation	assez bien						2
1.3. règles du jeu	moyen	▼					1
1.4. évaluation, suivi et bilan							2
1.5. respect des valeurs humaines							3
ensemble	hors sujet						
	non						2,25
<b>2. Dimension sociale</b>							
2.1. liens sociaux	mal						
2.2. solidarité	moyen						3
2.3. identité culturelle	assez bien						3
2.4. impact social	bien						3
ensemble							1
							2,5

Figure A5.2 Extrait 2 de la grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub> (tiré de Certu, 2006, p.36)

La représentation graphique, illustrée par la figure A5.3, se présente sous forme d'un hexagone à l'intérieur duquel une ligne rouge relie les points cotés zéro passant par les six axes du graphe. Les moyennes négatives s'établissent à l'intérieur, tandis que les moyennes positives sont représentées à l'extérieur de cette limitation rouge. Il en résulte que plus la surface du projet est importante, plus le projet est performant au regard des critères de développement durable du RST<sub>02</sub>. Au contraire, une petite surface, circonscrite à l'intérieur de la ligne rouge, expose les faiblesses du projet (Certu, 2006).

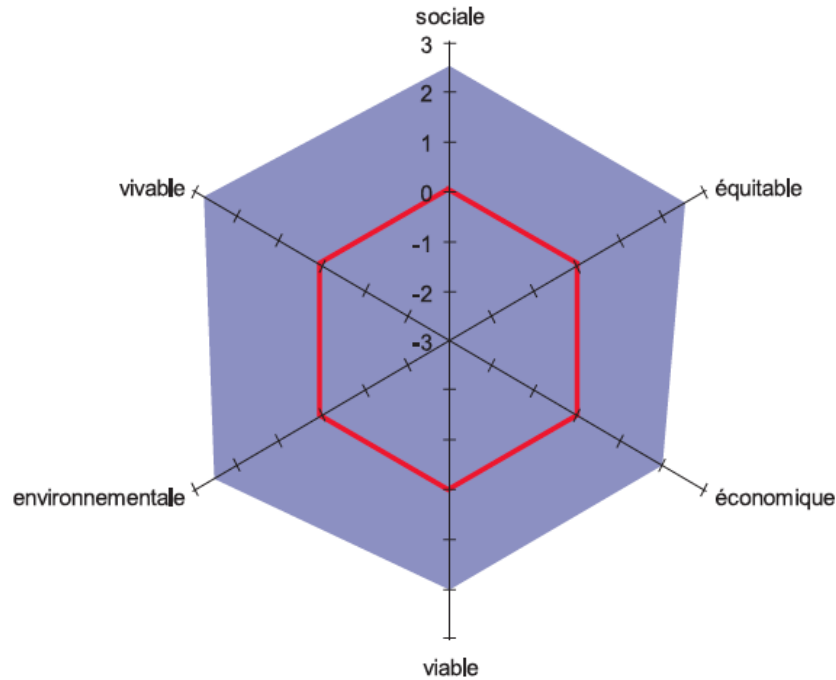


Figure A5.3 Extrait 3 de la grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub>  
(tiré de Certu, 2006, p.42)

La dimension gouvernance, démocratie participative n'est pas retenue pour l'hexagone, mais est représentée par une barre horizontale dont l'axe est ajusté à la manière d'un escalier composé de six marches distinctes. Comme illustré à la figure A5.4, le résultat obtenu est schématisé par un aplat de couleur. Dans cet exemple, la moyenne pour la gouvernance est de 2,25. La ligne rouge part de nouveau les moyennes négatives des moyennes positives (Certu, 2006).

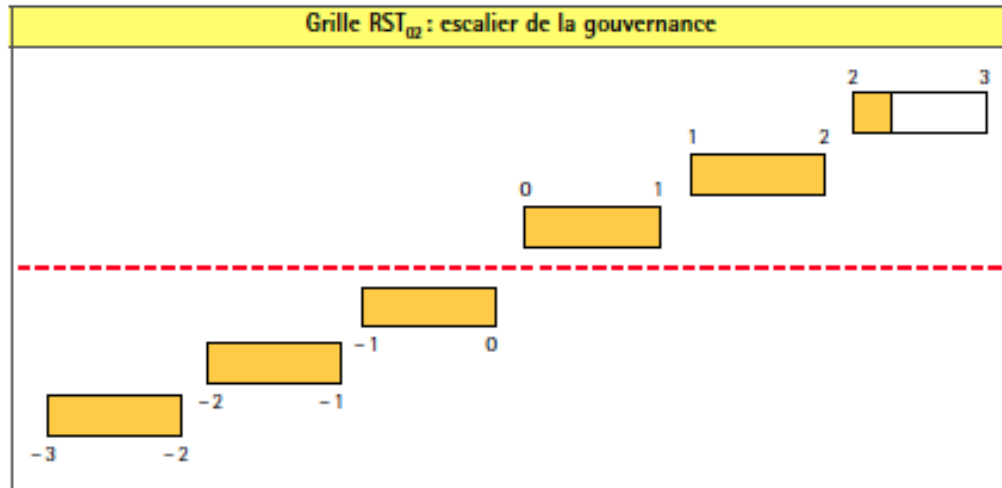


Figure A5.4 Extrait 4 de la grille de lecture développement durable RST<sub>02</sub>  
(tiré de Certu, 2006, p.43)

Afin d'utiliser correctement la grille RST<sub>02</sub>, les concepteurs recommandent une demi-journée de formation pour se familiariser avec le maniement de l'outil (Certu, 2006).



## ANNEXE 6 – Outil WinWin22

L'outil se base sur un modèle de quatre capitaux, à savoir les capitaux manufacturé, naturel, social et humain. Il est à souligner que l'outil ne fournit pas de valeur agrégée, mais se concentre, comme indiqué à la figure A6.1, sur 19 composantes réparties selon les quatre capitaux (Sanu, 2006).





Capital	Composante	Exemples d'éléments
Capital naturel 	Air ambiant ou atmosphère	Production de CO2, ...
	Biomasse (Faune flore, nature)	Biodiversité,...
	Déchets	Déchets recyclables, ...
	Eau	Eau de boisson,...
	Energie	Production électrique, ...
	Paysage	Paysage culturel, ...
	Sol	Surface agricole, ...
Capital manufacturé 	Biens matériels	Bâtiments, ...
	Infrastructures	Réseau de transport, ...
	Ressources financières	Investissement public, ...
Capital humain 	Bien-être mental	Bien-être des employés, ...
	Connaissances et compétences	Compétences de lecture, ...
	Personnes physiques (nombre)	Enfants, ...
	Santé physique	Maladies respiratoires, ...
Capital social 	Equité d'accès aux avantages de la société	Accès aux loisirs, ...
	Culture	Production théâtrale, ...
	Fonctionnement institutionnel	Participation aux décisions politiques, ...
	Réseau professionnel	Associations professionnelles, ...
	Tissu social	Contacts entre voisins, ...

Figure A6.1 Extrait 1 de l'outil WinWin22  
(tiré de Sanu, 2006, p.12)

À côté des composantes, WinWin22 propose une large base de données d'indicateurs (environ 350) quantitatifs et qualitatifs qui permet de choisir un ou plusieurs indicateurs adéquats pour décrire les impacts positifs ou négatifs subis par une action. L'utilisateur a également la possibilité d'ajouter lui-même des indicateurs. En résumé, WinWin22 représente les coûts et les bénéfices d'une action en fonction des différents capitaux, en fonction de ses effets à court ou à long terme et en fonction de son impact global ou local. Au niveau de la visualisation et de la communication des résultats, WinWin22 offre la possibilité d'une représentation sous forme de radar. La figure A6.2 montre l'impact de l'action sur chaque composante. Pourtant, il est important de souligner que cette synthèse

est réalisée par l'utilisateur lui-même, en fonction de son analyse des résultats (Sanu, 2006).

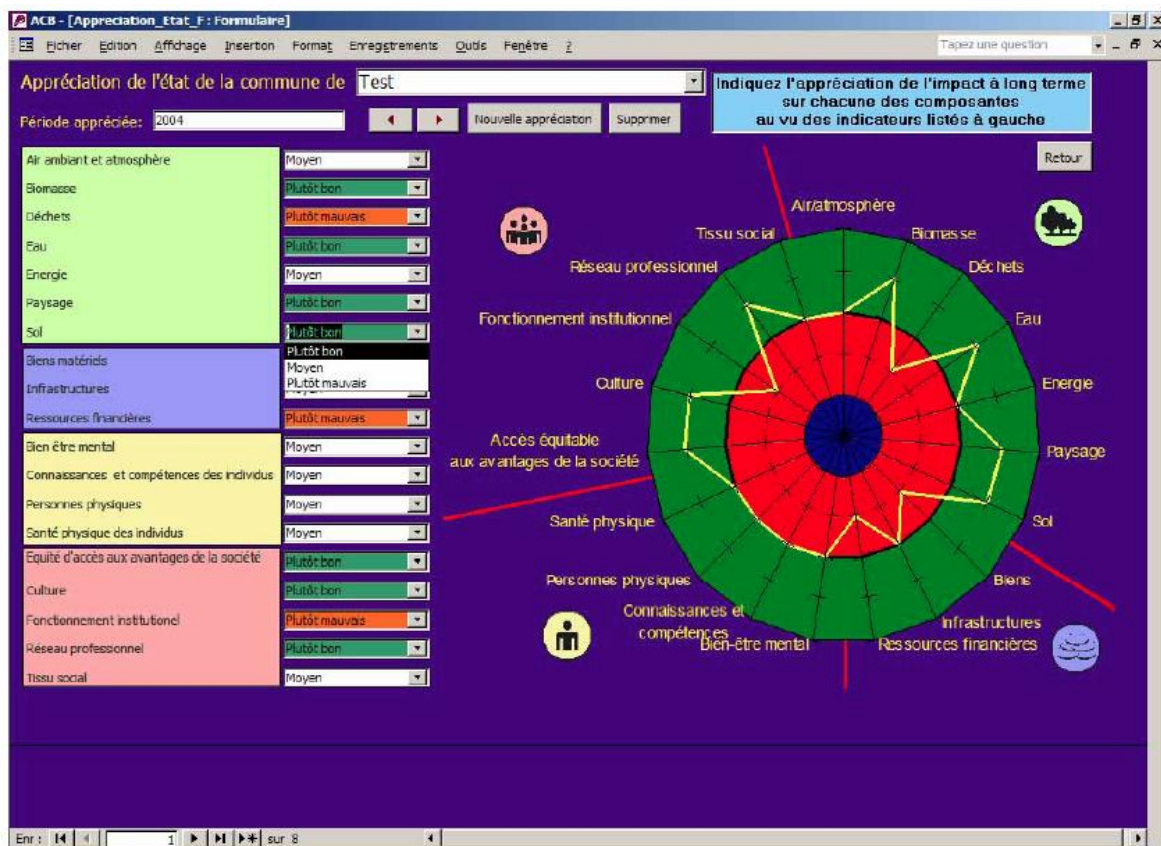


Figure A6.2 Extrait 2 de l'outil WinWin22

(tiré de Sanu, 2006, p.34)

Comme illustrée à la figure A6.3, la procédure d'évaluation d'une action se compose de cinq étapes principales :

- Screening des impacts par composante : l'évaluateur qualifie l'importance de l'impact de l'action pour chacune des 19 composantes en inexistante, faible ou importante.
- Choix des éléments concernés : l'évaluateur choisit les éléments concrets qui sont concernés pour chacune des composantes retenues.
- Choix d'un ou plusieurs indicateurs par éléments et définition des objectifs liés : l'évaluateur définit un ou plusieurs indicateurs pour mesurer l'impact subi par chacun des éléments retenus.
- Analyse des effets : déjà au moment de la planification, l'évaluateur peut caractériser les effets mesurés par chacun des indicateurs. Après avoir défini les

acteurs touchés, l'outil permet une analyse différenciée des différents coûts et bénéfices de l'action.

- Analyse des différentes formes de résultats : La synthèse des résultats présente les coûts et les bénéfices à court et à long terme ainsi que les coûts et les bénéfices en fonction des composantes (Sanu, 2006)

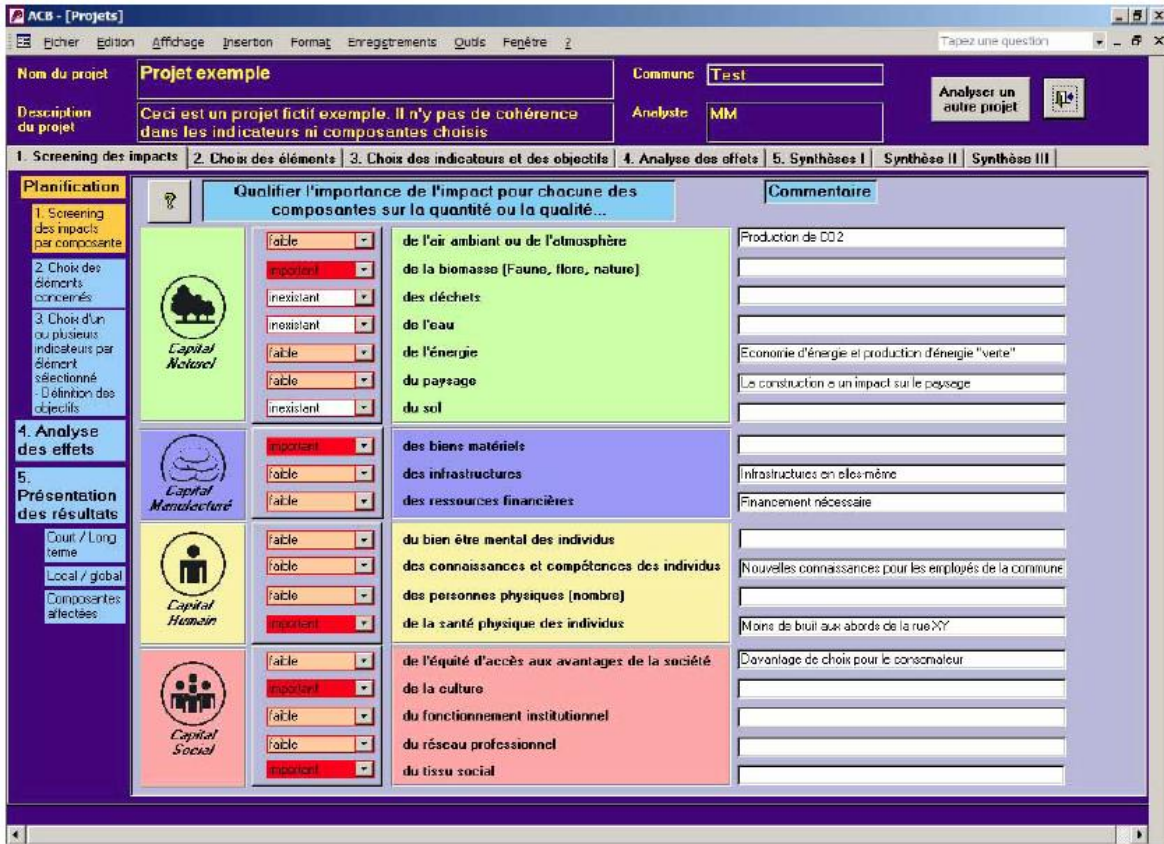


Figure A6.3 Extrait 3 de l'outil WinWin22  
(tiré de Sanu 2006, p.24)

## ANNEXE 7 – Guide d'utilisation de l'outil d'évaluation

L'outil est composé de trois parties distinctes :

1. Stratégie et profil
2. Indicateurs
3. Résultats

L'utilisateur complète les parties concernant la stratégie et le profil et les indicateurs. Les résultats sont affichés automatiquement au fur à mesure que l'évaluateur remplit la feuille des indicateurs.

### 1. Stratégie et profil

*Les informations de base :*

L'utilisateur commence à remplir les informations de base (titre de projet, nom du porteur de projet, date, auteur), représentées à la figure A7.1, qui seront automatiquement copiées sur les feuilles suivantes.

OUTIL D'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ	
Titre de projet	Date
Nom du porteur de projet	Auteur

Figure A7.1 Extrait 1 de l'outil créé – Informations de base

*Les informations concernant la stratégie et le profil :*

La partie stratégie et profil se compose de quatre parties distinctes :

- la stratégie et l'analyse,
- le profil du projet,
- les paramètres de l'évaluation et
- la gouvernance, les engagements et les parties prenantes.

Comme illustrée à l'image A7.2, la partie droite du tableau est réservée aux réponses de l'utilisateur. Les informations sur la stratégie et le profil ne sont soumises à aucune évaluation, mais servent comme complément afin de documenter et de présenter le projet évalué.

STRATÉGIE ET PROFIL	
Informations requises	À remplir par l'évaluateur
<b>1. Stratégie et analyse</b>	
1.1 Déclaration du gestionnaire de projet sur la pertinence du développement durable pour le projet	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	
<b>2. Profil du projet</b>	
2.1 Nom du projet et du porteur de projet	
2.2 Principaux outils et/ou services et marques correspondantes du projet	

Figure A7.2 Extrait 2 de l'outil créé – Stratégie et profil

## 2. Indicateurs

VOLET	CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE	REMARQUES
ÉCONOMIE	ECO1	Ratio entre la valeur économique créée et distribuée	1	faible	
	ECO2	Subvention et aides publiques	N/A	faible	
	ECO3	Égalité des salaires	1	faible	
	ECO4	Fournisseurs locaux	1	aucune	
	ECO5	Embauche locale	1	moyenne	
	ECO6	Investissements en matière d'infrastructure et des services	0	aucune	
	ENV1	Consommation de matières	-2	aucune	
	ENV2	Consommation des matières recyclées	2	moyenne	
	ENV3	Consommation d'énergie directe	-1	moyenne	
	ENV4	Consommation d'énergie indirecte	-1	aucune	
	ENV5	Efficacité énergétique	1	faible	

Figure A7.3 Extrait 3 de l'outil créé – Indicateurs

*Les volets :*

Les indicateurs, présentés à l'extrait A7.3, sont regroupés selon les volets économie, environnement et société. Les trois volets sont présentés par des couleurs différentes afin de faciliter la lecture.

*Les codes et les indicateurs :*

Tous les indicateurs sont dotés d'un code. Les codes ECO1 – ECO6 représentent les indicateurs économiques, les codes ENV1 – ENV22 s'adressent aux indicateurs environnementaux et les indicateurs sociaux sont exprimés par les codes SOC1 – SOC21.

Tous les indicateurs sont représentés par des expressions clés. L'indicateur entier s'affiche sous forme de commentaire en pointant sur la cellule désirée.

*L'évaluation :*

L'évaluation se fait selon une échelle qualitative allant de -2 à +2 ou sous forme de réponse directe par oui ou non. L'utilisateur est censé évaluer chaque indicateur. Les valeurs sont accessibles en cliquant sur les cases appropriées. Dans le cas où un indicateur ne s'adapte pas au projet évalué, l'évaluateur choisit la réponse N/A, signifiant non approprié. Cependant, chaque indicateur jugé non approprié doit être justifié dans la colonne remarques.

*L'estimation de l'incertitude :*

Après avoir évalué l'indicateur, l'utilisateur estime l'incertitude de son évaluation en aucune, faible, moyenne ou grande. Ceci permet de juger la fiabilité et la crédibilité des données. Comme pour l'évaluation, les valeurs sont accessibles en cliquant sur les cases appropriées.

*Remarques :*

Tout indicateur jugé non approprié doit justifier dans la colonne remarques. De plus, cette colonne offre la possibilité à l'évaluateur de fournir des informations supplémentaires ou d'intégrer des notes personnelles.

### 3. Résultats

La feuille résultats collecte les informations au fur et à mesure que l'utilisateur évalue les indicateurs. Les calculs sont automatisés et aucune manipulation supplémentaire de la part de l'évaluateur n'est nécessaire.

*Représentation graphique – Effet dans les trois dimensions :*

Les résultats sont visualisés sous forme de barres horizontales représentant les volets société, environnement et économie. Un exemple est présenté à la figure A7.4. Le présent outil ne fixe aucun seuil de limite de durabilité et ne classe pas les projets en durable et non durable. Par contre, il s'agit d'une simple représentation graphique laissant le choix aux utilisateurs d'interpréter et d'analyser eux-mêmes les résultats du projet.

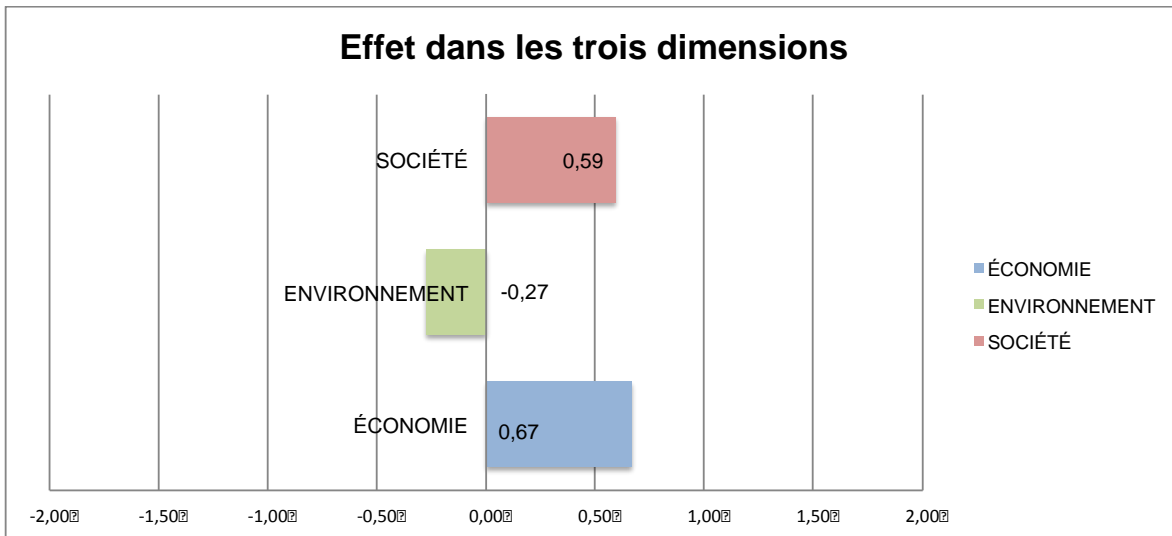


Figure A7.4 Extrait 4 de l'outil créé – Représentation graphique

*Nombre d'indicateurs sans évaluation :*

Cette partie, illustrée à la figure A7.5, calcule la somme des indicateurs jugés non appropriés (N/A). Lors de l'interprétation des résultats, elle contribue à juger les résultats obtenus. Un nombre élevé aurait une influence négative sur la pertinence des résultats.

**Nombre d'indicateurs sans évaluation (N/A):**

Économie	1
Environnement	1
Société	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

Figure A7.5 Extrait 5 de l'outil créé – Nombre d'indicateurs sans évaluation

*Représentation graphique – Estimation de l'incertitude :*

L'estimation de l'incertitude est exprimée automatiquement en pourcentage après avoir complété la feuille des indicateurs. Comme le démontre la figure A7.6, elle est calculée pour chaque volet, ainsi que pour le total des indicateurs. Le pourcentage total est également représenté graphiquement par une barre horizontale. Comme le nombre d'indicateurs sans évaluation, elle joue un rôle important lors de l'analyse des résultats en renseignant sur la fiabilité des intrants.

**Nombre d'indicateurs sans évaluation (N/A):**

Économie	0
Environnement	1
Société	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

**Estimation de l'incertitude (en pourcentage):**

Économie	11,1
Environnement	25,8
Société	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>16,7</b>

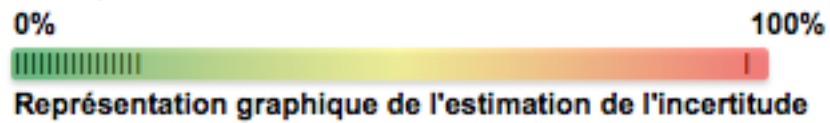


Figure A7.6 Extrait 6 de l'outil créé – Estimation de l'incertitude



## **ANNEXE 8 – Fiche descriptive du projet évalué**

### **Nom du projet :**

Point d'Information Régionale du Nord

### **Porteur de projet :**

Jugendtreff a.s.b.l.

www.t9t.lu

24, rue de la Gare

L-9906 Troisvierges, Luxembourg

### **Description :**

PIR 2 est la suite du projet PIR introduit sous LEADER+. Les champs de travail se concentrent surtout autour de la mise en réseau suprarégionale de divers éléments: forum pour jeunes et communication entre groupes d'intérêts, médias, film et photographie, compétence dans le domaine des médias. Il s'agit avant tout de stimuler la motivation des jeunes pour participer aux activités multiples, de favoriser la compétence dans le domaine des médias, et de documenter de façon audiovisuelle les événements régionaux.

### **Objectifs:**

- Mise en réseau suprarégionale des organisations de jeunesse
- Développement d'une stratégie de communication pour garantir un contact direct avec le public cible
- Rapprocher les jeunes du Nord du Luxembourg et aider à la recherche des activités de loisir (Do-U-2)
- Intégrer les jeunes de manière active par des thèmes qui les concernent directement
- Monter des projets dans le domaine des médias qui ont une certaine valeur pédagogique et qui offrent un moyen d'expression aux jeunes (perspective)
- Soutenir les associations régionales par des documentaires et des publicités
- Acquisition des compétences dans le domaine des médias par des workshops interactifs (newsroom)
- Instaurer une base de données médiatique (vidéos et photos) afin de soutenir les activités de la région Clervaux-Vianden (MediaPIR)
- Créer un centre médias interactif régional pour jeunes

**Budget :**

147 000 €

**Financement :**

67 % Union Européenne

33 % Partenaires régionaux

**Durée de projet :**

2008 - 2010

(modifié de LEADER, 2011 b)

## ANNEXE 9 – Évaluation du projet PIR2

Tableau A9.1 Stratégie et profil du projet PIR2

<b>OUTIL D'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ</b>	
<b>Titre de projet</b>	<b>Date</b>
PIR2 - Point d'Information Régionale Nord	25.04.11
<b>Nom du porteur de projet</b>	<b>Auteur</b>
Jugendtreff a.s.b.l.	Bureau LEADER
<b>STRATÉGIE ET PROFIL</b>	
Informations requises	À remplir par l'évaluateur
<b>1. Stratégie et analyse</b>	
1.1 Déclaration du gestionnaire de projet sur la pertinence du développement durable pour le projet	Même si la durée du projet a été fixée pour 2 ans, il vise l'implantation d'un point d'information régional à durée indéterminée. Le présent projet est considéré comme pierre d'assise pour implanter à long terme les activités pour les jeunes au Nord du Luxembourg.
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	Il s'agit d'un projet social qui n' a pas engendré de risques, impacts ou opportunités majeurs.
<b>2. Profil du projet</b>	
2.1 Nom du projet et du porteur de projet	Nom du projet: Point d'Information Régionale PIR2; Porteur du projet: Jugendtreff a.s.b.l.
2.2 Principaux outils et/ou services et marques correspondantes du projet	Stimuler la motivation des jeunes pour participer aux activités multiples; organiser des workshops pour initier les jeunes à la photographie et au tournage; créer un centre médias interactif pour les jeunes; instaurer une base de données médiatiques afin de documenter les activités régionales.
2.3 Structure opérationnelle du porteur de projet, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises	Porteur du projet: Jugendtreff a.s.b.l. Il s'agit d'une association sans but lucratif qui a pour objectif primaire de créer des activités diversifiées pour les jeunes du Nord du Luxembourg. L'association a été créée sur initiative de plusieurs municipalités et emploie 4 employés à temps plein ( 2 employés financés dans le cadre du projet PIR2).
2.4 Lieu où se trouve le siège du porteur de projet	24, rue de la Gare, L-9906 Troisvierges, Luxembourg.
2.5 Description du lieu géographique du projet	La municipalité de Troisvierges se situe au Nord du Luxembourg à proximité de la frontière belge. Le siège du projet est la maison régionale des jeunes située près de la gare de Troisvierges.

2.6 Le projet en chiffres	-
• le nombre d'emplois créés ;	Le projet a permis d'engager 2 employés à temps plein (40 heures par semaine).
• le chiffre d'affaires net (pour les projets du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les projets du secteur public) ;	Le projet n'a pas engendré des recettes. Le porteur de projet est une association sans but lucratif subventionnée par le Ministère de la Famille et de l'Intégration.
• le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les projets du secteur privé) ;	N/A
• et la quantité de produits ou de services fournis	Les services fournis ne peuvent pas être quantifiés.
<b>3. Paramètres de l'évaluation</b>	
3.1 Période considérée pour les informations fournies	01.04.2008 - 01.04.2010
3.2 Personne à contacter pour toute question sur l'évaluation ou son contenu	Bureau LEADER Munshausen, 11 Duarrefstroos, L-9766 Munshausen, Luxembourg; cv@leader.lu
3.3 Indication des éventuelles limites de l'évaluation	Tous les documents relatifs au projet ont été considérés pour l'évaluation. Il n'y a pas de limites significatives à mentionner.
<b>4. Gouvernance, engagements et parties prenantes</b>	
4.1 Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne sur la performance économique, environnementale et sociale du projet, et état de leur mise en pratique	Critère non applicable en tenant compte de la taille du projet.
4.2 Procédures définies pour superviser la manière dont le(s) gestionnaire(s) de projet identifie(nt) et gère(nt) la performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes	Trimestriellement, les employés du projet ont présenté l'avancement du projet au bureau LEADER. Ce dernier a contrôlé les travaux réalisés, ainsi que les dépenses effectuées.
4.3 Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles le projet est souscrit	N/A
4.4 Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales	Le porteur du projet est conventionné avec le Ministère de la Famille et de l'Intégration.
4.5 Liste des groupes de parties prenantes inclus par le projet	Bureau LEADER, municipalités participantes, jeunes, associations régionales, ministère de la Famille et de l'Intégration.

Tableau A9.2 Indicateurs économiques du projet PIR2

CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE	REMARQUES
ECO1	Ratio entre la valeur économique créée et distribuée	-2	aucune	
ECO2	Subvention et aides publiques	Oui	aucune	
ECO3	Égalité des salaires	2	aucune	
ECO4	Fournisseurs locaux	0	faible	
ECO5	Embauche locale	0	aucune	
ECO6	Investissements en matière d'infrastructure et des services	1	faible	

Tableau A9.3 Indicateurs environnementaux du projet PIR2

CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE	REMARQUES
ENV1	Consommation de matières	-1	faible	
ENV2	Consommation des matières recyclées	-1	faible	
ENV3	Consommation d'énergie directe	-1	faible	
ENV4	Consommation d'énergie indirecte	-1	faible	
ENV5	Efficacité énergétique	-1	faible	
ENV6	Produits et services reposant sur des sources d'énergie renouvelables	0	faible	
ENV7	Réduction de la consommation énergétique	-1	faible	

ENV8	Consommation d'eau	-1	faible	
ENV9	Eau recyclée et réutilisée	N/A	aucune	Une réutilisation de l'eau ne s'applique pas pour le projet.
ENV10	Terrains dans des aires protégées et zones riches en biodiversité	Non	aucune	
ENV11	Impacts des activités sur la biodiversité	0	aucune	
ENV12	Habitats protégés ou restaurés	0	moyenne	
ENV13	Espèces menacées	0	faible	
ENV14	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	-1	faible	
ENV15	Émissions de substance appauvrissant la couche d'ozone	-1	faible	
ENV16	Émissions de NOx, SOx	-1	faible	
ENV17	Rejets dans l'eau	-1	faible	
ENV18	Masse totale des déchets	1	aucune	
ENV19	Déversements accidentels significatifs	Non	aucune	
ENV20	Impacts environnementaux des produits et services	-1	faible	
ENV21	Sanctions	Non	aucune	
ENV22	Impacts environnementaux liés au transport	-1	faible	

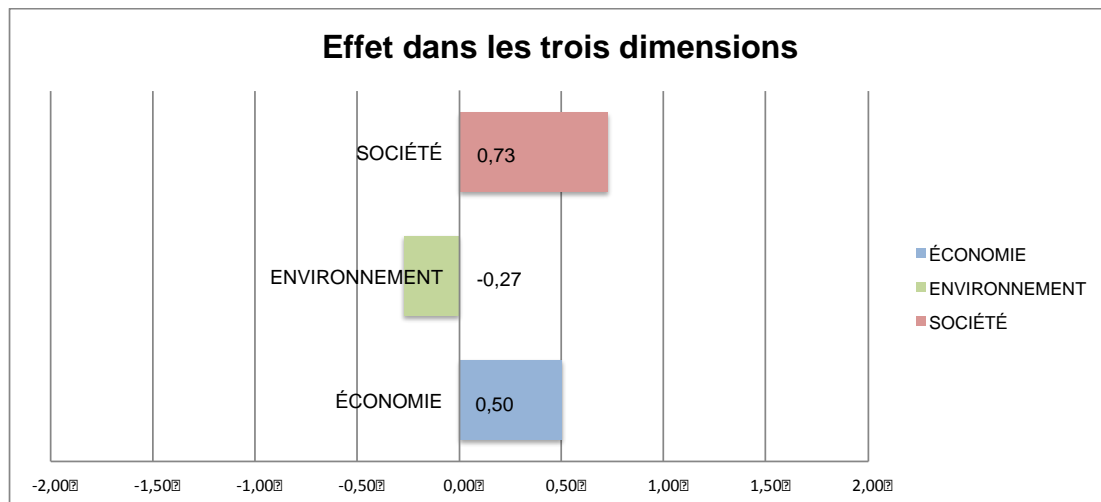
Tableau A9.4 Indicateurs sociaux du projet PIR2

CODE	INDICATEURS	ÉVALUATION	ESTIMATION DE L'INCERTITUDE	REMARQUES
SOC1	Turnover du personnel	Non	aucune	
SOC2a	Accidents de travail significatifs	Non	aucune	
SOC2b	Journées de travail perdues	Non	aucune	
SOC3	Programmes mis en place en cas de maladie grave	Non	aucune	
SOC4	Formation	Oui	aucune	
SOC5	Fournisseurs et sous-traitants respectant les droits de l'Homme	Oui	moyenne	
SOC6	Formation sur les droits de l'Homme	Non	aucune	
SOC7	Discrimination	Non	aucune	
SOC8	Travail d'enfants	Non	aucune	

SOC9	Travail forcé ou obligatoire	Non	aucune	
SOC10	Sécurité	Non	aucune	
SOC11	Violation des droits des populations autochtones	Non	aucune	
SOC12	Amélioration des impacts des produits et services sur la santé et la sécurité	-1	faible	
SOC13	Non-conformité aux règlements et aux codes volontaires des impacts sur la santé et la sécurité	Non	aucune	
SOC14	Non-conformité aux règlements et aux codes volontaires concernant l'information	Non	aucune	
SOC15	Satisfaction client	-1	faible	
SOC16	Programme de veille de conformité	Non	faible	
SOC17	Non-conformité aux règlements et aux codes volontaires concernant la communication marketing	Non	aucune	
SOC18	Respect de la vie privée	Non	aucune	
SOC19	Corruption	N/A	faible	Il s'agit d'un projet public qui n'est pas exposé à un risque de corruption.
SOC20	Comportement anti-concurrentiel, lois anti-trust, politiques monopolistiques	Non	aucune	
SOC21	Sanctions non-financières	Non	aucune	



Figure A9.1 Représentation des résultats du projet PIR2



**Nombre d'indicateurs sans évaluation (N/A):**

Économie	0
Environnement	1
Société	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

**Estimation de l'incertitude (en pourcentage):**

Économie	11,1
Environnement	25,8
Société	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>16,7</b>

