

ISO 14001 : 2015
LES IMPACTS DE LA RÉVISION SUR UNE ENTREPRISE QUÉBÉCOISE

Par
Sylvie Grenon

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

Sous la direction de Monsieur Paul-André Dastous

MAITRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Septembre 2015

SOMMAIRE

Mots-clés : ISO 14001 : 2015, système de gestion environnementale, développement durable, performance environnementale, partie prenante ou intéressée, communication, risque, indicateur de performance

L'objectif de cet essai est d'analyser la nouvelle version de la norme ISO 14001 : 2015 afin de déterminer si elle répond aux besoins d'une entreprise dans un contexte d'évolution de la pensée du développement durable.

Pour permettre d'analyser les impacts que représentent les changements instaurés de la nouvelle version de la norme, Hydro-Québec a été choisi pour l'envergure de son organisation et pour les différents systèmes de gestion environnementale qui sont instaurés au sein de ses activités. De plus, la comparaison avec le programme intitulé *Vers le développement minier durable* instauré par l'Association Minière du Canada a permis la formulation de recommandations pour améliorer le rendement du système de l'entreprise étudiée.

Les grands changements préconisés par cette nouvelle version concernent le renforcement de la notion de performance environnementale, l'engagement plus important de la direction, la nécessité pour l'organisme de dresser une liste des menaces qu'elle encoure, une communication plus efficace grâce à la mise en place d'une stratégie de communication, l'intégration de la pensée « cycle de vie » dans l'acquisition de bien et lors de la planification des projets, l'intégration des parties intéressées au processus d'amélioration du système de management environnemental. Outre ces nouvelles exigences de la norme, les définitions ont été grandement modifiées ainsi que la structure *High Level Structure* ou en français « structure de niveau supérieur », qui représente la standardisation de la rédaction des futures normes ISO des systèmes de management.

Les recommandations présentées dans cet essai facilitent la mise en place de la nouvelle version afin de répondre aux nouvelles exigences dans le contexte d'affaires de l'entreprise étudiée. Ainsi, il est recommandé de créer un système de gestion environnementale « centralisé », d'analyser de manière globale les risques liés aux menaces et opportunités qui doivent être intégrés au système, de créer une table permanente de concertation avec les parties intéressées et, finalement, d'instaurer un programme de performance.

En conclusion, au-delà de l'étude de cas qui a été réalisée, cet essai sera certainement utile aux organisations qui désirent comprendre les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 : 2015. En espérant qu'avec cette version, le système selon la norme ISO 14001 sera moins considéré comme un boulet aux affaires courantes, mais comme une partie intégrante de l'organisation, en plus de permettre d'intégrer les enjeux du développement durable au sein de sa stratégie

REMERCIEMENTS

J'aimerais en tout premier lieu remercier mon directeur d'essai, monsieur Paul-André Dastous, d'avoir accepté de me superviser. Ses précieux conseils, sa disponibilité et l'autonomie accordée m'ont permis d'atteindre les objectifs que je m'étais fixés dans le cadre de cet essai.

Je tiens également à adresser des remerciements tout particuliers à Louis-Philippe et Martin qui ont pris le temps nécessaire pour répondre à mes questions. Je suis également très reconnaissante à mes collègues et patrons d'Hydro-Québec, pour la flexibilité de mes horaires, sans quoi il m'aurait été impossible de respecter les délais.

Je désire également souligner la contribution primordiale de mon entourage, mon conjoint Sylvain et mes enfants Mathilde, Gabrielle et Charles-Étienne, pour leurs soutiens et leurs patiences. Un merci tout spécial à Angéline, Gabrielle et Julie pour leur précieuse aide ainsi qu'à tous les professeurs du Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE). Ce cheminement fait maintenant de moi un « expert-comptable » qui peut jouer un rôle de premier plan dans les organisations afin d'encourager et supporter le déploiement d'initiatives environnementales, sociales et économiques.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MISE EN CONTEXTE	3
1.1 L'évolution conceptuelle et historique du développement durable.....	3
1.2 La pensée environnementale dans les pays industrialisés et les industries.....	4
1.3 Le management.....	5
1.4 L'Organisation Internationale de normalisation	5
2 ÉVOLUTION DE LA CERTIFICATION ISO 14001 AU CANADA ET AU QUÉBEC	7
2.1 Les statistiques des entreprises canadiennes et québécoises certifiées ISO 14001	7
2.2 Le domaine d'application de la norme.....	8
2.3 Le système Emas	8
2.4 Le survol du processus de révision de la norme ISO 14001.....	9
3 L'ANALYSE DES CHANGEMENTS INSTAURÉS.....	12
3.1 Le contexte de la nouvelle norme.....	12
3.2 Les définitions.....	13
3.3 Le concept de performance environnementale	19
3.4 Le contexte de l'organisme.....	19
3.5 Les risques liés aux menaces et opportunités	20
3.6 La compréhension des besoins et attentes des parties prenantes	21
3.7 L'accès de la portée aux parties intéressées	21
3.8 L'obligation d'identifier les AES dans une perspective de cycle de vie.....	22
3.9 La responsabilité et l'engagement de la direction	22
3.10 La communication.....	23
3.11 Les audits	24
3.12 La structure.....	24

4 LES IMPACTS DE LA RÉVISION POUR HYDRO-QUÉBEC	28
4.1 Le contexte de l'organisation étudiée	28
4.2 La description du système de gestion actuel	29
4.2.1 La division TransÉnergie (TÉ)	29
4.2.2 La division Distribution	30
4.2.3 La division Production	32
4.2.4 La division Équipement et Services partagés-SEBJ	32
4.2.5 Le groupe Technologie	33
4.3 La gestion de la performance environnementale chez HQ	34
4.3.1 Le rapport annuel de développement durable	34
4.3.2 La revue de gestion du PDG	34
4.3.3 Les inspections environnementales-volet conformité	35
4.4 Les impacts des changements de la nouvelle norme	35
4.4.1 L'étude de cas	35
4.5 L'analyse selon les changements instaurés	38
4.5.1 La performance environnementale	38
4.5.2 Le management des risques et des opportunités	38
4.5.3 La responsabilité et l'engagement	39
4.5.4 Les relations avec les parties prenantes et les communications	39
4.5.5 Le plan d'action de DD	40
5 LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DE L'INDUSTRIE DES MINES	41
5.1 L'industrie des mines au Québec	41
5.2 Le système de management de l'environnement du secteur des mines	42
5.2.1 Les thèmes et les indicateurs	42
5.2.2 L'évaluation de rendement	44
5.2.3 La gouvernance du programme	44

5.3 Le parallèle entre les deux industries	45
5.3.1 Le contexte réglementaire de chacune des industries	45
5.3.2 Les relations avec les communautés autochtones et autres communautés	46
5.3.3 Les impacts environnementaux associés	47
6 LES RECOMMANDATIONS	48
6.1 Créer un SGE centralisé ou « intégré »	48
6.2 Analyser les risques globaux	49
6.3 Créer une table permanente de concertation avec les parties intéressées	50
6.4 Instaurer un programme de performance du SGE	50
6.4.1 Instaurer des thèmes en lien avec les objectifs du plan d'action	50
6.4.2 Instaurer des indicateurs de performance	52
6.4.3 Instaurer des indicateurs de performances opérationnelles	53
CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES	57
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXE 1 ÉTUDE DE CAS (DIVISION TRANSÉNERGIE)	64
ANNEXE 2 ÉTUDE DE CAS (DIVISION DISTRIBUTION)	67
ANNEXE 3 PRINCIPES DIRECTEURS DE L'INITIATIVE VDMD	69

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Modèle PDCA.....	5
Figure 2.1	Nombre de certification ISO 14001 au Canada 1999 à 2013.....	8
Figure 2.2	Premier calendrier présenté pour le processus de révision ISO 14001 : 2015.....	11
Figure 3.1	Nouveau cadre selon ISO 14001 : 2015.....	13
Figure 3.2	Les parties intéressées internes et externes.....	22
Figure 5.1	Architecture du programme VDMD.....	45
Figure 6.1	La structure de SGE proposé.....	49
Tableau 3.1	Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001.....	14
Tableau 3.2	Nouvelle structure de norme.....	25
Tableau 5.1	Niveaux de rendements VDMD.....	44

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

AE	Aspects environnementaux
AES	Aspects environnementaux significatifs
BAPE	Bureau d'audience publique sur l'environnement
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CATVAR	Contrôle asservi de la tension et de la puissance réactive
DD	Développement durable
EMAS	<i>European Eco-Management and Audit Scheme</i>
EPE	Évaluation de la performance environnementale
G\$	Milliards de dollars
GES	Gaz à effet de serre
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GWh	Gigawattheure
HLS	<i>High Level Structure</i>
HQ	Hydro-Québec
HQESP	Hydro-Québec Équipement et services partagés
HQP	Hydro-Québec Production
HQT	Hydro-Québec TransÉnergie
IPE	Indicateur de performance environnementale
IPO	Indicateur de performance opérationnelle
IREQ	Institut de recherche d'Hydro-Québec
ISO	Organisation internationale de normalisation
kV	Kilovolt
kWh	Kilowatt-heure

LQE	<i>Loi sur la qualité de l'environnement</i>
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
PADD	Plan d'action de développement durable d'Hydro-Québec
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PP	Parties prenantes
SEBJ	Société d'énergie de la Baie James
SGESS	Système de gestion environnementale, santé et sécurité
SGE	Système de gestion environnementale
SME	Système de management environnemental
TÉ	TransÉnergie
TMB	Bureau de gestion technique
TWh	Térawattheure
VDMD	Vers le développement minier durable
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable development</i>

LEXIQUE

3RV	Abréviation des quatre façons de réduire le gaspillage de nos ressources : la réduction à la source, le réemploi, le recyclage et la valorisation (Québec. MDDELCC, s.d.).
Amélioration continue	Mode de gestion qui favorise l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation (Québec. Office de la langue française. Vocabulaire du développement durable, p.10).
Biodiversité	Désigne l'ensemble des espèces et des écosystèmes de la terre ainsi que les processus écologiques dont ils font partie (Québec. MDDELCC, s.d.).
Cadre de gestion environnementale	Cadre de gestion qui permet à une organisation d'évaluer les conséquences de ses activités sur l'environnement afin d'en réduire les effets négatifs, selon un processus ordonné (Québec. Office de la langue française. Vocabulaire du développement durable, p.13).
Efficacité énergétique	Capacité de maximiser un rendement énergétique tout en utilisant un minimum d'énergie (Québec. Office de la langue française. Vocabulaire du développement durable, p.21)
Norme ISO 14001	Norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)- L'ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental (ISO 14001, 2004).
Norme ISO 14031	Norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)- L'ISO 14031 fournit des lignes directrices à un organisme sur l'évaluation de la performance environnementale (ISO 14031, 1999).
Norme ISO 14063	Norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)- L'ISO 14063 fournit des lignes directrices à un organisme sur les principes généraux, la politique, la stratégie et les activités liées à la communication environnementale interne et externe (ISO 14063, 2006).
Norme ISO 26 000	Norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)- Norme internationale ISO 26 000- Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO 26 000, 2010).
Réhabilitation	Ensemble d'opérations (Réaménagement, traitement de dépollution, confinement, résorption de déchets, contrôles institutionnels...) en vue de rendre un site apte à un usage donné (Actu-Environnement, s.d.).
Stratégie gouvernementale de DD	Constitue un cadre de référence où le Gouvernement indique quels sont les objectifs à atteindre et comment il entend s'y prendre pour y arriver (Québec. MDDELCC, 2015).

INTRODUCTION

Le concept de développement durable (DD) est de plus en plus présent dans le discours des organisations, mais l'évaluation de sa mise en œuvre est encore difficile à réaliser. De nombreuses initiatives ont été mises sur pied pour aider les entreprises à opérationnaliser les enjeux économiques, environnementaux et sociaux à leur stratégie, mais encore aujourd'hui, peu permettent d'y répondre.

Depuis plusieurs années, l'Organisation internationale de normalisation (ISO), avec la norme ISO 14001, propose un système de gestion reconnu qui offre un cadre opérationnel structuré pour la gestion de l'environnement. Mais l'actuelle version de cette norme s'utilise souvent comme un « certificat commercial » plus ou moins intégré à l'ensemble des pratiques d'affaires de l'organisation et est principalement utilisée pour la gestion environnementale (Boiral, 2007). Pour assurer plus de crédibilité, et pour aider les entreprises à développer des pratiques commerciales durables, des modifications de la norme étaient donc devenues nécessaires.

L'objectif général de cet essai est d'éclairer sur les changements exigés par la version ISO 14001 : 2015 et d'analyser si la nouvelle version répond aux besoins de l'entreprise étudiée dans un contexte d'évolution de la pensée du développement durable. Par ailleurs, ce travail fera un survol d'une initiative instaurée dans l'industrie des mines pour assurer l'intégration du DD dans leurs activités. La présente analyse est basée sur les exigences de la norme obtenues dans la version ISO/DIS 14001 pour la norme ISO 14001: 2015 votée et close le 28 novembre 2014.

La méthodologie qui a été utilisée consistait principalement à l'étude et l'analyse des documents publiés par les agences de normalisation en lien avec cette norme, d'une revue de la littérature et des articles d'actualités sur le sujet. De plus, des entrevues ont été réalisées, par le biais de questionnaire, auprès des responsables du suivi de la performance environnementale selon le système de management de l'environnement (SME) de la norme ISO 14001. Cette démarche a permis de recueillir l'information pertinente et à jour sur le sujet en plus de permettre d'analyser les impacts et les bénéfices que peut représenter la nouvelle version pour l'organisation étudiée. Afin d'assurer la qualité et la validité du contenu, une attention particulière a été portée à la provenance, à la réputation des auteurs, à l'objectivité et à la date de parution de l'information.

Cet essai est divisé en six parties en plus du sommaire, de l'introduction, de la conclusion, des références et de la bibliographie. Le premier chapitre constitue une mise en contexte, elle présente l'évolution conceptuelle et historique du DD, la pensée environnementale dans les pays industrialisés et les industries, le concept de management et l'organisation ISO. Le second chapitre présente l'évolution de la certification ISO 14001 au Canada et au Québec. Le troisième chapitre se concentre sur l'analyse des changements instaurés dans la nouvelle version de la norme. Le quatrième chapitre, pour sa part, fait

l'analyse des impacts de la révision de la norme pour Hydro-Québec. Le cinquième chapitre présente le SME instauré par l'industrie des mines. Enfin, le dernier chapitre est consacré à la formulation de recommandations pour faciliter la mise en place de la nouvelle version.

En supposant que le lecteur est familier avec la norme ISO 14001, cet essai se veut une présentation des grands changements proposés par la nouvelle norme en plus de permettre une évaluation des impacts possibles de son intégration dans une organisation qui est déjà certifiée.

1 MISE EN CONTEXTE

Le développement durable ne date pas d'hier, mais qu'en est-il de son intégration dans les systèmes de management des entreprises? Cette section fera un bref exposé de son origine, de l'origine du management en plus d'une présentation de l'organisation internationale ISO.

1.1 L'évolution conceptuelle et historique du développement durable

C'est au cours des Trente Glorieuses que l'idée d'un DD prend ses origines. Après la Seconde Guerre mondiale, la majorité des pays développés connurent une forte croissance économique. Cette période se distingua par le plein emploi, l'accroissement rapide du pouvoir d'achat et l'essor de la consommation de masse. Ainsi, dès les années 60, des questions commençaient à surgir sur les limites de cette perpétuelle croissance et surtout sur l'impact de ce développement continu sur l'environnement et sur les aspects sociétaux (UNîmes, 2012).

Dans les années 70, une organisation internationale nommée le Club de Rome, vouée à l'étude de problématiques d'envergure : mondiales, politiques, sociales et culturelles, environnementales et technologiques qui rassemble des scientifiques, des gens d'affaires, des femmes et des hommes d'État de tous les continents, publiait le rapport *Halte à la croissance?* Ce rapport est l'un des tout premiers documents d'importance à être publié traitant des limites écologiques de la croissance économique et démographique. Les chercheurs y affirmaient que si les tendances observées en matière de croissance démographique et d'accélération des processus d'industrialisation se maintiennent, les limites écologiques de ce modèle seraient atteintes au terme des cent prochaines années (vers 2072) avec pour résultat un déclin rapide et incontrôlable de la population mondiale et de nos capacités de produire afin de combler nos besoins. Ce rapport est l'une des premières avancées vers la définition des fondements d'un mode de développement que l'on qualifie aujourd'hui de durable (Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), 2015a).

Toutefois, le concept de développement durable voit officiellement le jour en 1987 avec l'arrivée du rapport Brundtland. C'est de ce rapport qu'est extraite la définition originale suivante :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Québec. MDDELCC, 2015a).

Depuis, l'idée a fait son chemin et s'est affirmée comme un objectif de société. La définition suivante établit les bases de son évolution :

« Le développement durable est un point de rencontre entre aujourd'hui (satisfaire les besoins de tous) et demain (respecter les générations futures), entre le global (l'écosystème planétaire) et l'individuel (la recherche du bon geste), entre les aspirations d'équité (droits sociaux pour tous) et d'écologie (respect de la nature), entre l'égoïsme (penser à soi) et l'altruisme (veiller au bien-être des autres), entre les riches et les pauvres, entre les institutions internationales, les gouvernements, les entreprises, les consommateurs et la société civile » (MEDEF, 2007).

Le concept d'un développement durable fait maintenant partie des enjeux auxquels font face les industries tout comme la concurrence, les politiques économiques et le mouvement des marchés.

1.2 La pensée environnementale dans les pays industrialisés et les industries

Les bouleversements que connaît actuellement la planète sont d'une telle ampleur que l'on considère réactualiser le concept de management des entreprises. Dans le contexte de mondialisation et de libre-échange, la responsabilité des entreprises est évidemment de plus en plus grandissante (Piketty, 2013).

Selon David Ricardo et Karl Marx, grands économistes du XIX^e, les propriétaires terriens et les capitalistes industriels allaient s'approprier une part sans cesse croissante de la production et du revenu. Ils considéraient un monde où le capital est avant tout industriel (machines, équipements, etc.) et non terrien, et peut donc potentiellement s'accumuler sans limites. À l'opposé, le développement durable intégré dans la stratégie de l'entreprise se base sur la prise de conscience que les ressources utilisées pour faire croître l'organisation sont limitées (Piketty, 2013).

Le monde capitaliste a apporté de grandes avancées en matière d'évolution de l'humanité, mais cette évolution soulève des questions de moralité.

« Il est certes souhaitable que l'entreprise fasse un profit; encore faut-il qu'il s'agisse d'un vrai profit, c'est-à-dire, comme disaient les Romains, d'un fruit et non d'une consommation de la substance » (Richard, 2012).

Heureusement, les grands dirigeants de ce monde prennent de plus en plus conscience que les ressources naturelles sont épuisables. L'insatiable besoin de rendement à court terme fait place à une pensée stratégique différente avec la pression des parties prenantes. Les organisations sont de plus en plus conscientes que les ressources pour faire croître leur organisation sont limitées. Elles doivent donc utiliser tous les moyens pour limiter l'impact de leurs décisions pour assurer un développement qui est durable. Pour ce faire, les entreprises doivent intégrer toutes les composantes du développement durable dans leur système de management. C'est pourquoi les modèles présentés par les organismes de réglementation tentent de répondre à ces besoins en pleine évolution. C'est dans cet esprit que des révisions des normes sont proposées afin de répondre aux pressions des entreprises qui, elles, cherchent à répondre aux pressions des parties intéressées.

1.3 Le management

Les principaux auteurs et chercheurs réputés du management portent les noms de Fayol, Taylor, Drucker, Porter, Mintzberg, Smith, Deming, Maslow. C'est Henry Fayol, ingénieur dans des mines, qui, le premier, a décomposé la fonction administrative (le management) en « éléments » qui ont ensuite été appelés « fonctions » du management (prévoir, organiser, etc.). Selon lui, les fonctions du management sont la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Cavagnol et autres, 2013).

La structure actuelle de la norme ISO 14001 est, quant à elle, basée sur des principes de management et de gestion de la qualité qu'a formalisé William Edwards Deming, professeur, auteur et célèbre consultant américain en management de la qualité. Ainsi, selon l'approche de Deming, une entreprise est perçue comme un système si elle est dirigée comme un ensemble de composantes et de relations interdépendantes. Son activité doit aussi être dirigée avec une vision à long terme dont le but est de donner satisfaction à toutes les parties prenantes avec une responsabilité qui n'est pas seulement économique, mais aussi sociétale (Chanel et Fournier, 2010). La méthode qu'il propose est basée sur quatre phases à enchaîner successivement, dans une logique d'amélioration continue qu'est le *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* (figure 1.1) (Gendron, 2004). Nous verrons plus loin que le changement majeur proposé avec la version 2015 concerne cette structure.

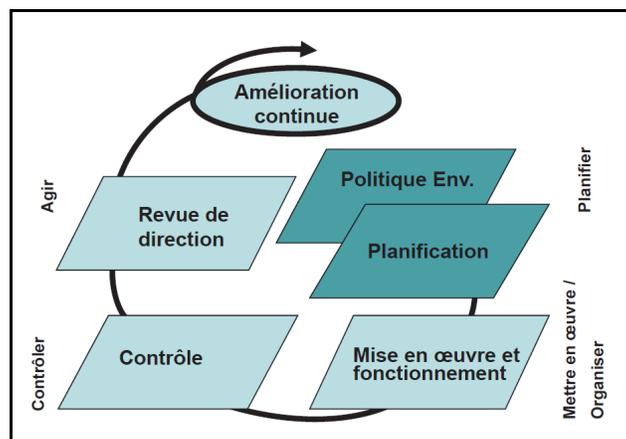


Figure 1.1 : Modèle PDCA (Tiré de : Santini, 2015, p. 3)

1.4 L'Organisation Internationale de normalisation

L'ISO est un producteur de normes internationales d'application volontaire. Cette organisation a publié plus de 19,500 normes internationales qui couvrent la quasi-totalité des secteurs de l'industrie des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé. Une norme ISO est élaborée par un groupe d'experts au sein d'un comité technique. Une fois que le besoin d'une norme a été identifié, ces experts se réunissent pour étudier et trouver un accord sur un projet de norme. Dès que

le projet est finalisé, il est communiqué aux membres de l'ISO, qui font part de leurs observations et procèdent à un vote. Si le projet fait l'objet d'un consensus, il devient une norme ISO. Autrement, le comité technique doit le retravailler pour y apporter des modifications (Organisation internationale de normalisation, 2015a).

Un comité technique (TC) appelé ISO/TC 207 a été créé en 1993 afin d'honorer l'engagement de l'ISO à contribuer à l'objectif du « développement durable » qui avait été formulé à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro. Ainsi, l'aboutissement des travaux fut la famille des normes ISO 14001 pour le management environnemental. Cette norme se veut un guide pour aider les entreprises, dans un marché mondial en pleine transition, à faire face aux risques environnementaux (ISO, 2015a).

Toutes les normes ISO font l'objet d'un examen chaque cinq ans. La norme ISO 14001 : 2004 a entrepris son processus de révision en 2011 et prévoit déposer la version ISO 14001 : 2015 d'ici la fin de l'année 2015. Ainsi, il est important de préciser que le présent essai ainsi que les recommandations qui sont formulées sont basés sur le projet de norme internationale ISO/DIS 14001 daté du 28 novembre 2014 qui ne représente pas la version finale officielle (ISO, 2015a).

2 ÉVOLUTION DE LA CERTIFICATION ISO 14001 AU CANADA ET AU QUÉBEC

C'est au cours des discussions préparatoires du Sommet de Rio de 1992 que sont débattues de l'utilité et de l'efficacité des normes de management environnemental. Lors de ce sommet, le *World Business Council for Sustainable development* (WBCSD) dépose un rapport qui s'intitule *Changer de Cap* où une cinquantaine de dirigeants signataires s'engagent à œuvrer en vue d'un développement durable. (Gendron, 2004).

C'est ainsi que la norme élaborée par ISO, qui se veut générique, c'est-à-dire qui peut s'appliquer à toute organisation, prit de l'ampleur dans les pays où la législation environnementale s'intensifiait. Depuis les années 2000, la norme ISO 14001 fait partie des modèles à suivre pour quiconque veut instaurer un système de management environnemental (SME) (Halley et Boiral, 2008).

2.1 Les statistiques des entreprises canadiennes et québécoises certifiées ISO 14001

Aujourd'hui la plupart des entreprises vont au-delà de la réglementation et visent à maîtriser et à réduire, voire même prévenir l'impact de toutes leurs activités, réglementées ou pas. Elles se dotent, à cette fin, d'une politique, de normes et de procédures internes au travers d'un cadre de gestion environnementale.

Au Canada, les données les plus récentes recueillies par Statistiques Canada se limitent à l'année 2006. Selon les données des répondants, 34 % des établissements déclarants ont indiqué recourir à au moins une pratique de gestion environnementale. La pratique la plus souvent déclarée était l'utilisation d'un système de gestion environnementale (SGE) pour 18 %, où 7 % était certifié ISO 14001, suivie de la mise en œuvre d'un plan de prévention de la pollution pour 17 % (Statistiques Canada, 2012).

Au Québec, on retrouve sur le site du Bureau de normalisation du Québec (BNQ), l'enregistrement de 69 entreprises certifiées ISO 14001 : 2004. Les entreprises identifiées proviennent de différents secteurs, localisées dans différentes régions du Québec. La division TransÉnergie d'Hydro-Québec, fait partie de cette liste (BNQ, s.d.). Différents types de SGE sont utilisés par les entreprises, mais en raison de son caractère international et de sa très large reconnaissance, la norme ISO 14001 s'est assez rapidement substituée aux SGE locaux ou sectoriels existants. Ainsi, à partir de la fin des années 1990, la norme ISO 14001 est devenue le modèle de référence dans la plupart des grandes entreprises de divers secteurs d'activités, si bien que le concept de SGE est parfois implicitement associé à cette norme (Halley, Boiral, 2008).

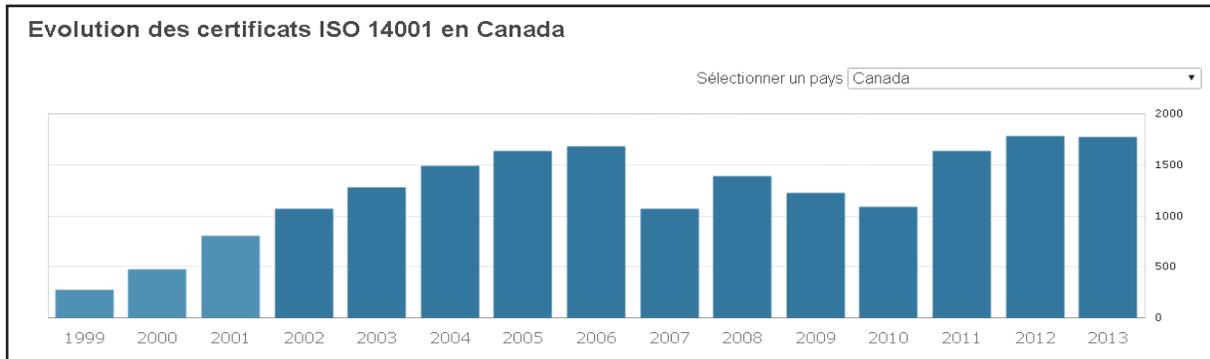


Figure 2.1 : Nombre de certification ISO 14001 au Canada 1999 à 2013 (tiré de : ISO, 2015b)

La norme ISO 14001 : 2004 permet aux entreprises de choisir parmi trois moyens pour évaluer la conformité de leur système de gestion à la norme. Elles peuvent, premièrement, s'autodéclarer conforme aux exigences de la norme en donnant une assurance écrite. Deuxièmement, elles peuvent choisir de faire évaluer leur système par une « seconde partie », par exemple, par un client. Et comme troisièmement option, l'entreprise peut faire évaluer son système par une tierce partie indépendante pour obtenir une reconnaissance plus formelle. Le résultat de cette option est la délivrance d'un certificat par une organisation accréditée (Gendron, 2004). Ainsi une entreprise qui décide d'entreprendre l'implantation d'un système de gestion environnementale selon ISO 14001 n'est pas obligée de se faire certifier, ce qui explique la difficulté de trouver l'intégralité des entreprises qui possèdent un SGE selon cette norme.

2.2 Le domaine d'application de la norme

L'actuelle version précise clairement qu'elle n'établit aucun critère de performance environnementale spécifique. Elle est plutôt applicable à tout organisme qui souhaite établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer un SME. Ainsi, la nouvelle version prévoit se focaliser davantage sur l'amélioration de la performance environnementale. De fait, l'article 4.4 du projet de révision exige que l'organisme prenne en considération la connaissance de son contexte lors de l'établissement et de la tenue à jour du système de management environnemental (SME) (ISO, 2014). Cette approche tend donc à se rapprocher des objectifs du système EMAS instauré par l'Union européenne, voilà pourquoi un survol de ce système sera présenté dans la prochaine section.

2.3 Le système Emas

Le système EMAS ou éco-audit a été créé en 1993 par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires d'éco management utilisant un SME.

Adopté en mars 2001 et révisé en 2002 et 2004, il permet à toute entreprise, collectivité ou organisation le désirant, d'évaluer, améliorer et rendre compte de ses performances environnementales dans un SME reconnu. Ainsi, toute entreprise déjà certifiée ISO 14001 obtient un certificat EMAS si elle publie une

déclaration environnementale conforme à ses critères. L'organisation doit donc s'engager à évaluer et améliorer sa performance environnementale en plus de rendre compte d'informations pertinentes au grand public. Ce système intègre explicitement et entièrement les exigences de la norme ISO 14001, mais s'en distingue par son principe de transparence obligatoire qui implique la communication des objectifs fixés, la communication des résultats obtenus par exemple, la réduction effective de la consommation d'énergie. Le système EMAS accorde une importance particulière aux éléments suivants : respect de la législation, amélioration des résultats en matière d'environnement, communication avec le monde extérieur et implication du personnel. Les exigences portant sur le rapport environnemental sont décrites séparément dans le système EMAS. Une organisation qui dispose d'une certification ISO 14001 peut, dans la pratique, obtenir un enregistrement EMAS en faisant en plus valider le rapport environnemental selon les règles en vigueur dans ce domaine (Portail Belgium.be, s.d.). C'est le point qui différencie la norme actuelle ISO 14001 : 2004 et EMAS. Par contre, nous verrons plus loin, que le projet de norme ISO/DIS 14001 ajoute une exigence à l'article 7.4.3 intitulé « Communication externe ». Cet article mentionne que l'organisme doit communiquer en externe les informations pertinentes relatives au SME, comme déterminé par son processus de communication et requises par ses obligations de conformité. De plus, à l'article 9.1, du projet de norme ajoute que :

« L'organisme doit communiquer les informations pertinentes sur sa performance environnementale en interne et en externe, comme déterminé par son processus de communication et requis par ses obligations de conformité » (ISO, 2014).

Est-ce que ces modifications se rapprochent des exigences instaurées par EMAS ? Nous verrons dans les prochaines sections de cet essai, l'implication de ces nouvelles exigences.

2.4 Le survol du processus de révision de la norme ISO 14001

ISO se doit de s'assurer que ces normes répondent bien aux besoins du marché. C'est ainsi qu'elle entend mener un exercice de révision des ses normes aux cinq années. Étant donné le statut international de la norme, le processus de révision constitue une démarche d'une ampleur considérable qui nécessite plusieurs consultations avec divers organismes situés dans plusieurs pays, cela sur plusieurs mois (ISO, 2015a).

La première édition de la norme se nommait ISO 14001 : 1996. Elle a été remplacée, huit ans plus tard, par la deuxième édition, qui est encore aujourd'hui, en vigueur, que l'on nomme ISO 14001 : 2004. Les changements entre ces deux éditions étaient plutôt d'ordres techniques. Elles consistaient à des clarifications et des changements pour tenir compte des dispositions la norme ISO 9001 (système de management de la qualité) afin de renforcer la compatibilité entre elles. Ces changements n'impliquaient donc pas de gros bouleversements pour l'entreprise qui utilisait déjà la première édition pour se conformer à la version ISO 14001 : 2004 (ISO, 2015a).

Pour comprendre l'ampleur des travaux que nécessite une révision, voici un exposé des grandes étapes du processus.

Les projets de révision sont divisés en six stades (figure 2.2). La première étape appelée « stade de proposition » consiste à confirmer qu'il existe un besoin pour la Norme internationale en question. À ce stade, les comités de l'ISO évaluent la pertinence au regard de la politique de pertinence globale du Bureau de gestion technique (TMB). Une proposition d'étude nouvelle est soumise au vote des membres du TC/SC concernés afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de travail. Le comité désigne un chef de projet qui prend la direction de l'étude et entreprend de rédiger la norme. Vient ensuite le stade de préparation; à cette étape des votes ont eu lieu sur le texte de la norme (CD-Committee Draft).

Pour le deuxième stade, un groupe de travail est mis en place par le TC/SC pour préparer un projet de travail. Plusieurs projets de travail successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution technique au problème considéré. Le projet est ensuite transmis au comité responsable du groupe de travail pour aborder la phase de recherche de consensus. Le troisième stade, nommé « comité (CD) » permet la rédaction de la norme. Dès qu'un premier projet de comité (CD) est disponible, celui-ci est enregistré au Secrétariat central de l'ISO et est diffusé pour observations et vote aux membres. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme projet de Norme internationale (DIS). Cette étape s'est déroulée pendant presque une année dans le cas de l'actuelle révision d'ISO 14001. Vient ensuite le quatrième stade « enquête » où le projet de Norme internationale (DIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote et observations dans un délai de trois mois. Les résultats du vote sont établis et les observations compilées. Si une majorité des deux tiers des membres du TC/SC se prononce en sa faveur et pas plus du quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable, le DIS est approuvé en tant que Projet final de Norme internationale (FDIS). Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire et révision. Le DIS révisé peut alors être : 1) diffusé pour un vote de deux mois; 2) diffusé pour observations; ou 3) examiné à la réunion suivante. Le cinquième stade (stade facultatif si tous les critères précédents sont remplis) consiste à établir un projet final de Norme internationale (FDIS) et le soumettre à l'ISO/CS avec les observations formulées au stade enquête. Le FDIS est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote final de deux mois. Le texte est approuvé en tant que Norme internationale si une majorité des deux tiers des membres du TC/SC se prononce en sa faveur et pas plus du quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le Projet final de Norme internationale est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire à la lumière des arguments techniques présentés à l'appui des votes négatifs recueillis. Finalement le dernier stade consiste à la publication de la version finale. Le texte définitif est envoyé au Secrétariat central de l'ISO, qui procède à la publication de la Norme internationale.

La norme ISO 14001 : 2015 a passée à travers tous les stades, la date de publication est prévue pour septembre 2015 (ISO, 2015a).

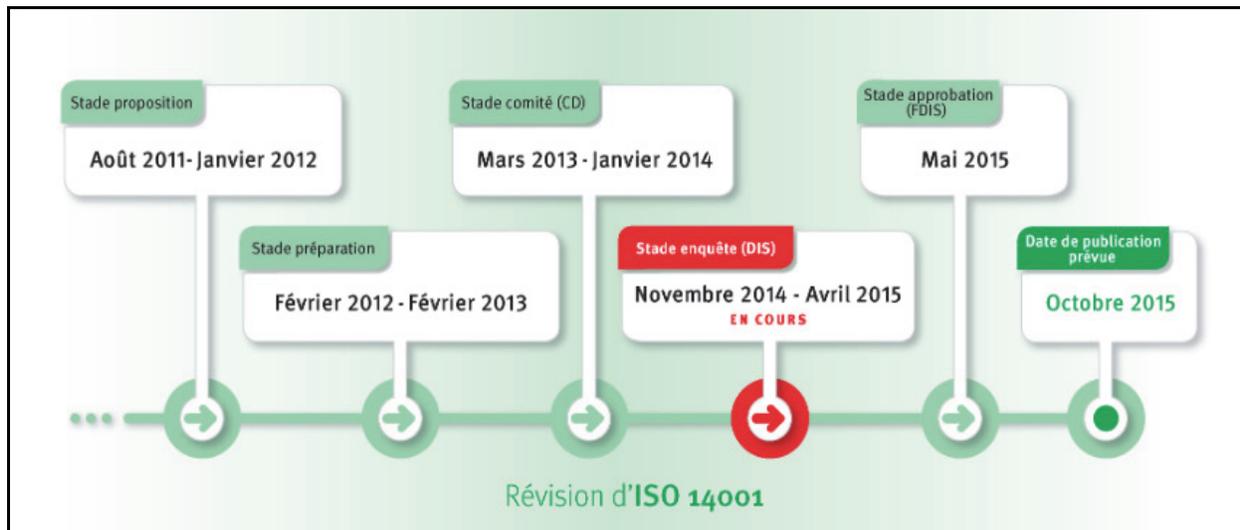


Figure 2.2 Premier calendrier présenté pour le processus de révision ISO 14001 : 2015 (tiré de : ISO, 2015a)

Le projet ISO 14001 : 2015 explore de nouvelles voies pour aider les organisations à développer des pratiques commerciales durables qui, souhaitons-le, permettront d'améliorer leurs pratiques de DD dans un axe de performance. La prochaine section présente les principaux changements qui seront instaurés.

3 L'ANALYSE DES CHANGEMENTS INSTAURÉS

Les principaux changements identifiés par le projet de norme ISO 14001 : 2015 concernent l'importance accordée à la gestion des risques et à l'amélioration de la performance environnementale plutôt que sur le système de management proprement dit.

De fait, les changements traiteront de :

- L'importance accrue du management environnemental dans les processus de planification stratégique de l'organisation;
- l'importance du rôle de la direction et de son engagement. La nouvelle norme invite les dirigeants à s'impliquer davantage pour permettre de croiser les enjeux de l'organisation;
- l'adoption d'une perspective de cycle de vie pour aborder les aspects environnementaux;
- l'introduction d'une stratégie de communication pour permettre plus de transparence et de crédibilité vers les parties intéressées (Afnor 2015).

3.1 Le contexte de la nouvelle norme

La norme ISO 14001 est basée sur le concept PDCA, c'est-à-dire le *Plan-Do-Check-Act*, aussi appelé la roue de Deming, faisant référence au statisticien William Edwards Deming l'ayant popularisé dans les années 50. Cette approche représente un moyen mnémotechnique qui permet de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour instaurer l'amélioration continue dans les organisations (Calmette, 2013).

La nouvelle norme inscrit le concept de PCDA dans un tout nouveau cadre (Figure 3.1). Dans celui-ci, l'organisme doit maintenant déterminer comme intrants les enjeux internes et externes pertinents qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son SGE (ISO, 2014).

Voici des exemples d'enjeux internes et externes qui peuvent affecter le SGE :

- Les conditions environnementales liées au climat, à la qualité de l'air, du sol, etc.;
- Le contexte extérieur culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique et concurrentiel, sur le plan international, national, régional ou local;
- Les caractéristiques et conditions internes telles que les activités, les produits et services, son intention stratégique, sa culture et ses capacités (personnel, connaissances, processus, systèmes) (ISO, 2014).

Font également partie des intrants à considérer dans le SGE les besoins et attentes des parties intéressées (art.4.2). Une compréhension de ceux-ci, à haut niveau, doit être maintenant établie. De plus, dès que l'organisme consent, par une relation contractuelle ou par une initiative volontaire, à tenir compte

des besoins et attentes d'une partie intéressée, ces besoins et attentes deviennent alors une exigence de l'organisme.

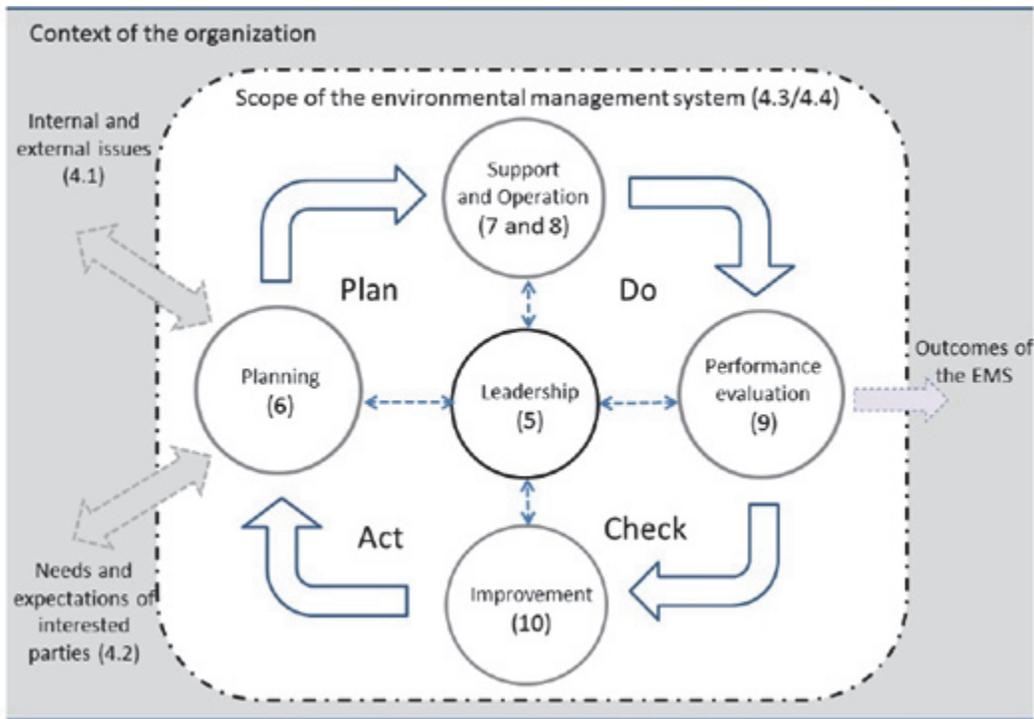


Figure 3.1 : Nouveau cadre selon ISO 14001 : 2015 (tiré de QMSC, 2013)

On constate à la figure 3.1 que le SGE selon ISO 14001 : 2015 n'est plus considéré comme un système fermé. Ce nouveau cadre veut favoriser la prise de conscience que des éléments externes peuvent influencer de façon positive ou négative les résultats escomptés de la performance environnementale d'un organisme.

3.2 Les définitions

Cette section présentera les changements proposés aux différentes définitions de la norme. Les termes du système de management ISO 14001 sont préalablement définis afin de s'assurer qu'ils soient « universels » et qu'ils assurent une compréhension commune des termes relatifs au management environnemental quelque soit la taille de l'organisme qui l'applique. La nouvelle version présente un réaménagement important de ses termes et définitions. En premier lieu, elle fait disparaître les six termes suivant : action préventive, auditeur, cible, audit interne, document, enregistrement, pour en ajouter dix-neuf nouveaux ainsi que quelques modifications de définitions qui sont présentés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001 : 2015 (inspiré de ISO 14001, 2004, p.1 et de ISO, 2014, p.1)

	ISO/DIS 14001 : 2015	ISO 14001 : 2004
3.1 Organisme	Personne ou groupe de personnes ayant sa propre structure fonctionnelle avec des responsabilités, autorités et relations en vue d'atteindre ses objectifs.	3.16 Compagnie, société, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnelle et administrative.
3.2 Direction <i>nouveau</i>	Personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau	
3.3 Système de management <i>nouveau</i>	Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs d'un organisme (3.1) utilisés pour établir des politiques et des objectifs (3.16) et des processus (3.26) pour atteindre ces objectifs.	
3.4 Système de management environnemental	Composante du système de management (3.3) utilisée pour gérer les aspects environnementaux (3.9), satisfaire aux obligations de conformité (3.22) et traiter le risque (3.18) lié aux menaces et opportunités.	3.8 Composante du système de management d'un organisme (3.16) utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale (3.11) et gérer ses aspects environnementaux (3.6)
3.5 Partie intéressée	Personne ou organisme (3.1) qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de l'affecter par une décision ou une activité.	3.13 Individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale (3.10) d'un organisme (3.16).
3.6 Politique environnementale	Intention et orientation d'un organisme (3.1) telles qu'exprimées formellement par sa direction (3.2) en matière de performance environnementale (3.13)	3.11 Expression formelle par la direction à son plus haut niveau de ses intentions générales et des orientations de l'organisme (3.16) relatives à sa performance environnementale (3.10)
3.7 Information documentée	Information qui nécessite d'être contrôlée et tenue à jour par un organisme (3.1) et le format sur lequel elle est contenue	
3.8 Environnement	<i>Même définition, mais ajout :</i> note 2 à l'article : Le milieu peut être décrit en termes de biodiversité, d'écosystèmes, de climat ou autres caractéristiques.	
3.9 Aspect environnemental	<i>Même définition, mais ajout notes 1 et 2 à l'article :</i> Note 1 : Un aspect environnemental peut causer un ou plusieurs impacts environnementaux (3.10). Un aspect environnemental significatif est un aspect environnemental qui a ou peut avoir un impact environnemental significatif. Note 2 : Les aspects environnementaux significatifs sont déterminés par l'organisme en utilisant un ou plusieurs critères.	

Tableau 3.2 : Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001 : 2015 (suite)

Termes	Définitions	
	ISO/DIS 14001 : 2015	ISO 14001 : 2004
3.10 Impact environnemental	<i>Même définition</i>	
3.11 Condition environnementale <i>nouveau</i>	État ou caractéristique de l'environnement (3.8) tel que déterminé à un moment donné.	
3.12 Performance <i>nouveau</i>	Résultat mesurable. Note 1 : La performance peut porter sur des constatations quantitatives ou qualitatives. Note 2 : La performance peut concerner le management d'activités, de processus (3.26), de produits (y compris services), de systèmes ou d'organismes (3.1).	
3.13 Performance environnementale	<i>Même définition, mais ajout dans la note</i> : au moyen d'indicateurs.	
3.14 Prévention de la pollution	<i>Même définition, mais changement des mots</i> : « procédés (3.26) » par « processus » et « empêcher » par « éviter ». <i>Dans la note ajout de</i> « réhabilitation ».	
3.15 Cycle de vie <i>nouveau</i>	Phases consécutives et liées d'un système de produits, de l'acquisition des matières premières ou de la génération des ressources naturelles au traitement en fin de vie.	
3.16 Objectif <i>nouveau</i>	Résultat à atteindre. Note 1 : Un objectif peut être stratégique, tactique ou opérationnel. Note 2 : Un objectif peut être relatif à différentes disciplines (telles que la finance, la santé et sécurité, les buts environnementaux) et ils peuvent s'appliquer à divers niveaux (tels que stratégie, l'organisme dans son ensemble, projet, produit, service et processus (3.26)). Note 3 : Un objectif peut être exprimé par d'autres façons, par exemple par un résultat escompté, un besoin, un critère opérationnel, en tant qu'objectif environnemental (3.17), ou par l'utilisation d'autres termes ayant la même signification (par exemple fin, but ou cible).	
3.17 Objectif environnemental	Objectif (3.16) fixé par l'organisme (3.1) en cohérence avec la politique environnementale (3.6).	But environnemental général qu'un organisme (3.16) se fixe en cohérence avec la politique environnementale (3.11).

Tableau 3.2 : Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001 : 2015 (suite)

Termes	Définitions	
	ISO/DIS 14001 : 2015	ISO 14001 : 2004
3.18 Risque <i>nouveau</i>	Effet de l'incertitude. Note 1 à l'article : Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente. Note 2 à l'article : L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. Note 3 à l'article : Un risque est souvent caractérisé en référence à des « événements » potentiels (tels que définis dans le Guide ISO 73 : 2009, 3.5.1.3) et des « conséquences » potentielles (telles que définies dans le Guide ISO 73 : 2009, 3.6.1.3) ou une combinaison des deux. Note 4: Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de sa « vraisemblance » associée d'occurrence (telle que définie dans le Guide ISO 73 : 2009, 3.6.1.1).	
3.19 Compétence <i>nouveau</i>	Aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés.	
3.20 Efficacité <i>nouveau</i>	Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.	
3.21 Exigence <i>nouveau</i>	Besoin ou attente qui est formulé, généralement implicite ou obligatoire. Note 1 à l'article : « Généralement implicite » signifie qu'il est habituel ou de pratique commune pour l'organisme (3.1) et les parties intéressées (3.5) que le besoin ou l'attente à prendre en considération soit implicite.	
3.22 Obligation de conformité <i>nouveau</i>	Exigence (3.21) à laquelle un organisme (3.1) doit ou choisit de se conformer. Note 1 à l'article : Les obligations peuvent provenir d'exigences (3.21) obligatoires, telles que la législation et la réglementation applicables ou d'engagements volontaires tels que des normes organisationnelles et sectorielles, des relations contractuelles, des principes de bonne gouvernance ainsi que des normes communautaires ou d'éthique.	

Tableau 3.2 : Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001 : 2015 (suite)

Termes	Définitions	
	ISO/DIS 14001 : 2015	ISO 14001 : 2004
3.23 Conformité <i>nouveau</i>	Satisfaction d'une exigence (3.21).	
3.24 Non-conformité	<i>Même définition, mais ajout note 1</i> : La non-conformité se rapporte aux obligations de conformité (3.22). Y compris les exigences de la présente Norme internationale et les autres exigences relatives au système de management environnemental (3.4) qu'un organisme (3.1) établit pour lui-même.	
3.25 Action corrective <i>nouveau</i>	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.24) et à éviter sa réapparition.	
3.26 Processus <i>nouveau</i>	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Note 1 : Les processus peuvent être documentés ou non.	
3.27 Mesure <i>nouveau</i>	Processus (3.26) visant à déterminer une valeur.	
3.28 Audit <i>nouveau</i>	Processus (3.26) méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Note 1 à l'article : Un audit interne est réalisé par l'organisme (3.1) lui-même ou par une partie externe pour son compte. Note 2 à l'article : Un audit peut être combiné (s'il associe deux disciplines ou plus). Note 3 à l'article : L'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité dans l'activité auditée ou l'absence de biais et de conflit d'intérêts. Note 4 à l'article : Les « preuves d'audit » consistent en des enregistrements des énoncés de faits et autres informations vérifiables pertinentes pour les critères d'audit. Les « critères d'audit » sont l'ensemble des politiques, procédures (3.30) ou exigences (3.21) servant de référence pour comparer les preuves d'audit, comme défini dans l'ISO 19011.	

Tableau 3.2 : Nouveaux termes et définitions proposés par ISO/DIS 14001 : 2015 (suite)

Termes	Définitions	
	ISO/DIS 14001 : 2015	ISO 14001 : 2004
3.29 Amélioration continue	Activité récurrente d'amélioration des performances (3.12). Note 1 : L'amélioration des performances concerne l'utilisation du système de management environnemental (3.4) afin d'obtenir l'amélioration de la performance environnementale (3.13) en cohérence avec la politique environnementale (3.6) de l'organisme (3.1). Note 2 : Il n'est pas nécessaire que l'activité se déroule dans tous les domaines simultanément, ni sans interruption.	3.2 Processus récurrent d'enrichissement du système de management environnemental (3.8) afin d'obtenir des améliorations de la performance environnementale (3.10) globale en cohérence avec la politique environnementale (3.11) de l'organisme (3.16).
3.30 Procédure	<i>Même définition</i>	
3.31 Surveillance <i>nouveau</i>	Détermination de l'état d'un système, d'un processus (3.26) ou d'une activité. Note 1 à l'article : Pour déterminer cet état, il peut être nécessaire de vérifier, superviser ou observer de façon critique.	
3.32 Externaliser <i>nouveau</i>	Passer un accord en vertu duquel un organisme (3.1) externe assure une partie de la fonction ou met en œuvre une partie du processus (3.26) d'un organisme. Note 1 : L'organisme externe n'est pas inclus dans le domaine d'application du système de management (3.3), contrairement à la fonction ou au processus externalisé qui en fait bien partie.	
3.33 Indicateur <i>nouveau</i>	Représentation mesurable de l'état ou du statut des opérations, du management ou des conditions.	

Cette comparaison des termes proposés amènent à constater de l'intégration plus poussés des autres aspects du DD dans le système de management. Par exemple, l'article 3.16 vient préciser qu'un objectif établi dans le SGE peut être relatif à différentes disciplines (telles que la finance, la santé et sécurité, les buts environnementaux).

La norme ISO 14001 s'applique aux organismes et entreprises qui se situent dans différents pays. De là l'importance de définir des concepts qui seront intégrés par des organismes localisés à travers le monde. La présentation de ces termes et définitions aide à comprendre la portée des nouvelles exigences.

3.3 Le concept de performance environnementale

Dans la version actuelle de la norme, l'amélioration des performances environnementales est associée au principe assez large d'amélioration continue. Elle est définie comme étant un « processus récurrent d'enrichissement du SGE » qui permet d'obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en cohérence avec la politique environnementale de l'organisme (art.3.2). Elle ne garantit pas ni ne vise directement l'amélioration des performances environnementales, mais elle propose plutôt des moyens qui, en principe, devraient y contribuer. Le domaine d'application de l'actuelle norme précise que cette dernière « n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale ». La surveillance et le mesurage du système (art. 4.5.1) indique que l'organisation doit mettre en place des procédures pour « surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations qui peuvent avoir un impact environnemental significatif ».

« En effet, dans ce contexte, l'amélioration des performances environnementales, à l'instar du respect des exigences légales, n'est pas une exigence formelle. Elle dépend de la façon dont l'organisation met en œuvre son SGE et des moyens mis au service de la réduction des impacts négatifs des activités sur le milieu naturel » (Halley, Boiral, 2008).

La version 2004 ne repose donc pas sur des objectifs à atteindre. Avec la version « 2015 », des procédures doivent permettre « un suivi de la performance » du système (ISO, 2014). À cet égard, elle instaure donc une avancée importante, car elle vient préciser dans le domaine d'application que les résultats escomptés d'un SME doivent inclure l'amélioration de la performance environnementale. Par conséquent, l'article 9.1 précise que l'organisme doit évaluer sa performance environnementale par l'atteinte de sa politique et de ses objectifs environnementaux et de communiquer en interne et en externe les résultats. Pour répondre à cette exigence, les organisations devront établir un processus de collecte d'informations sur la performance environnementale afin de faciliter le processus décisionnel. Les indicateurs environnementaux représentent certainement un outil à privilégier pour lequel l'information est colligée et représentée afin de suivre facilement les tendances, car, comme le dit si bien l'adage, on ne peut gérer que ce qu'on peut mesurer (ISO, 2014).

Par cet important changement, ISO vient répondre aux critiques qui visaient l'actuelle norme. Les détracteurs la considèrent comme une certification qui identifie qu'une entreprise est respectueuse de l'environnement plutôt que d'assurer que l'organisme certifié met en place des mesures pour améliorer sa performance environnementale (Leavoy, 2011).

3.4 Le contexte de l'organisme

Autre nouveauté identifiée dans les exigences de la version ISO 14001 : 2015 est la compréhension conceptuelle générale du contexte de l'organisme (art. 4.1). L'objectif de cette exigence est de s'assurer

que l'organisation possède une compréhension des enjeux importants susceptibles d'avoir une incidence, positive ou négative, sur la manière dont elle gère ses responsabilités environnementales (ISO, 2014).

Une compréhension claire du contexte dans lequel l'entreprise évolue dicte une meilleure performance du SGE. Cette compréhension peut inclure les conditions sur le climat, sur la qualité de l'air, sur l'utilisation du sol, sur le contexte culturel, politique ou financier. En mettant en œuvre, en tenant à jour et en améliorant en continu son SGE au travers d'objectifs, d'indicateurs et de ressources pertinentes, l'organisme sera plus en mesure de répondre rapidement aux enjeux qui se présentent. Cette exigence a un lien aussi avec la nouvelle exigence décrite par l'article 6.1.4 qui concerne l'identification des risques liés aux menaces et opportunités qui pourraient potentiellement affecter la capacité du SGE à atteindre les résultats prévus (ISO, 2014).

Les sphères du DD devront faire partie de la portée du SGE, ce qui n'était pas le cas dans la version 2004. Les informations sur les activités (contexte économique et réglementaire), sur le contexte environnemental dans lequel elle évolue (ex : Période de sécheresse) et sur les parties intéressées (contexte social) devront être intégrées à la portée. Une fois défini, le champ d'application permettra de déterminer l'éventail des activités, produits et services à inclure et l'autorité de l'organisation d'exercer un contrôle ou une influence sur les aspects environnementaux connexes (EEM, 2015).

3.5 Les risques liés aux menaces et opportunités

Cette nouvelle exigence des articles 6.1.1, 6.1.4 et 6.1.5 nécessite que l'organisme dresse une liste des menaces qu'elle encoure. Celles-ci peuvent être liées à ses activités, à son occupation du territoire, au contexte politique et économique ou aux risques liés à ses ressources humaines, comme le risque perçu sur la santé à cause des activités de l'entreprise. Une fois la liste des risques établie, les probabilités de réalisation que ceux-ci puissent se concrétiser doivent aussi être évaluées. La norme précise que l'organisme, dans son analyse des risques, doit prendre en compte également les enjeux mentionnés en 4.1 et les exigences mentionnées en 4.2 (compréhension des besoins et attentes des parties intéressées) (ISO, 2014).

Cette évaluation devra être réalisée indépendamment de l'identification des aspects environnementaux significatifs (AES) et des obligations de conformité. Pour ce faire, les entreprises ont libre choix en ce qui concerne la méthode d'évaluation des risques qui leur convient. Celle-ci pourra être une simple évaluation qualitative ou un examen plus poussé, tel qu'une analyse par arbre d'évènements qui illustre graphiquement les conséquences potentielles d'un risque. Les résultats de l'analyse des risques et des opportunités ainsi obtenus devront servir à l'établissement des objectifs (art 6.2). C'est ainsi que le SGE servira d'outil de contrôle des risques potentiels. L'évaluation des risques pourrait être modifiée suite à la prise en considération des préoccupations des parties intéressées. Il est à noter qu'un aspect

environnemental (AE) bénéfique peut être considéré comme une opportunité et qu'un AE négatif peut être considéré comme une menace (ISO, 2014).

3.6 La compréhension des besoins et attentes des parties prenantes

Le nouvel article 4.2 est également très significatif, car la nouvelle norme amène une obligation supplémentaire aux organismes. D'abord, les organisations doivent déterminer les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre de leurs SGE et elles doivent prendre en compte les besoins de celles-ci. Si l'organisme choisit d'adhérer aux exigences d'une partie prenante par la passation d'un accord, soit en établissant une relation contractuelle ou en souscrivant à une initiative volontaire, alors ces exigences deviennent une obligation à s'y conformer (ISO, 2014).

Cette exigence de la norme se rapproche des lignes directrices d'*ISO 26 000* et de *Global Reporting Initiative* (GRI) en matière de responsabilité sociétale qui offrent aux entreprises un cadre de travail pour élaborer une stratégie en la matière. Pour son bien, mais aussi pour mieux maîtriser le cadre dans lequel elle évolue, une entreprise se doit d'identifier et de recenser tous ceux qui sont impactés par son existence (GRI, 2013).

3.7 L'accès de la portée aux parties intéressées

L'article 4.3 exige que le domaine d'application ou la portée du SGE soit divulgué aux parties intéressées. Le degré d'influence que l'entreprise exerce sur ses activités devra aussi leur être communiqué. L'objectif de cette exigence est de fournir au public externe et interne (figure 3.2) des informations adéquates relatives au potentiel des activités de l'entreprise sur l'environnement. Le périmètre ainsi divulgué aidera les parties intéressées à évaluer la performance environnementale en plus de juger de la crédibilité du SGE mis en place (OCDE, s.d.).

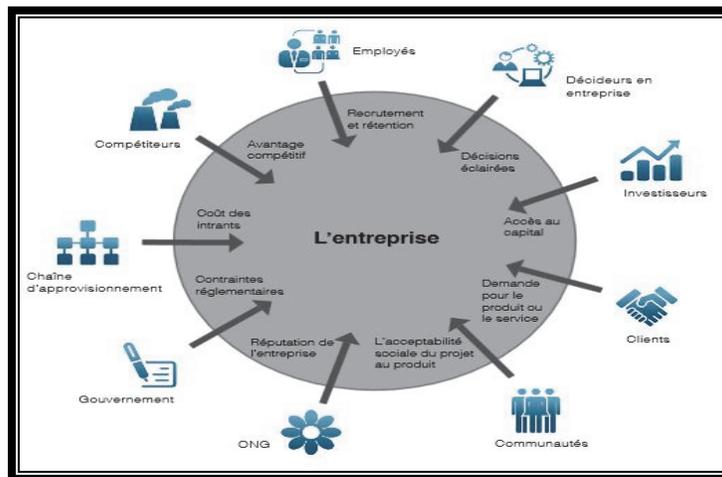


Figure 3.2 : Les parties intéressées internes et externes (tiré de : EMM, 2015, p.4)

3.8 L'obligation d'identifier les AES dans une perspective de cycle de vie

L'obligation d'identifier les AES dans une perspective de cycle de vie (article 6.1.2 et 8.1) implique de considérer les impacts associés à l'utilisation des produits et à leurs traitements de fin de vie. Ainsi, en complément aux exigences actuelles, qui s'étendent de l'extraction des matières premières à la distribution, les organisations devront aller plus loin. Pour citer un exemple, elles devront se questionner sur l'impact de la disposition du produit qu'elles fabriquent. À cet égard, si le produit fabriqué n'est pas réutilisable, cet aspect peut ainsi devenir significatif dans l'analyse des AES. Fait à noter, cette nouvelle exigence amènera les auditeurs à réaliser un examen avec une portée beaucoup plus grande. En ce sens, ils devront maintenant contacter les services des achats, des finances, de la production et aussi des relations publiques pour ce qui est des attentes des parties intéressées (ISO, 2014).

3.9 La responsabilité et l'engagement de la direction

L'article 4.1 de l'actuelle norme qui s'intitule *Ressources, rôles, responsabilité et autorité*, mentionne que « la direction doit s'assurer de la disponibilité des ressources indispensables à l'établissement, à la mise en œuvre, à la tenue à jour et à l'amélioration du SGE » et l'article 4.6 oblige la direction à son plus haut niveau de passer en revue son SGE afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace (ISO, 2014).

Dans la nouvelle version, la notion de responsabilité et engagement de la direction ou leadership est accentuée. Ainsi, avec l'article 5.1, la nouvelle norme vient faire pression pour que la direction soit imputable de la performance environnementale. Elle doit maintenant démontrer son engagement. La

haute direction devra assurer un alignement entre la politique environnementale et les objectifs et la direction stratégique de l'organisation, ainsi que l'intégration des exigences du SGE dans les processus clés d'affaires (EEM, 2015). L'annexe A de la norme précise qu'il est attendu que la direction crée une culture et un environnement encourageant les personnes ayant un rôle d'encadrement à travailler activement à la mise en œuvre des exigences du SGE et à la réalisation des objectifs environnementaux. Par cette nouvelle exigence, la direction devra démontrer son leadership, c'est-à-dire comment elle exerce son pouvoir et son influence pour la mise en œuvre des exigences du SGE. La création d'une culture induit d'établir une vision commune sur les objectifs à atteindre en matière de performance environnementale (ISO, 2014).

Cette nouvelle exigence répond aux constats qui ressortaient régulièrement lors d'audits réalisés dans les organisations. De fait, malgré les exigences de formation et de communication de l'actuelle version de la norme, il s'avère que peu d'employés connaissent les composantes de leur SGE. Souvent ceux-ci ne sont pas en mesure de décrire la politique environnementale, les AE et les objectifs établis dans leur organisation (Boilar, 2006).

3.10 La communication

Des exigences étendues des communications internes et externes sont instaurées à l'article 7 de la nouvelle norme. Dans l'actuelle version on donnait le choix aux organismes de communiquer en externe. La version 2015 mentionne que la communication environnementale doit être considérée comme un processus à deux sens, vers l'intérieur et l'extérieur, afin de permettre d'obtenir de l'information pertinente pour le SGE. Pour ce faire, celle-ci exige le développement d'une stratégie de communication qui permet d'établir quels sujets communiquer, à quels moments, avec qui et de quelle manière les communiquer. Ces exigences sont basées sur le cadre conceptuel de Lasswell, pionnier américain de communication de masse, qui a défini le principe fondamental de 5W (*Who say, What to, Whom in, Which channel with, What effect ?*). Toutefois, l'exigence de la norme dépasse l'approche de Lasswell, car l'organisme doit, en plus, répondre aux questions pertinentes sur son SGE, donc établir une communication à deux sens (Michel 2008).

Ainsi, l'article 7.4.2 (a) concerne la communication interne ou l'obligation de communiquer, aux différents niveaux et fonctions de l'organisme, tous changements apportés au SGE. L'article 7.4.2 (b), quant à lui, précise que l'organisme doit aussi établir des mécanismes pour que les salariés puissent suggérer des améliorations au SGE, tandis que l'article 7.4.3, élaboré pour les communications externes, oblige à transmettre des informations pertinentes à l'extérieur de l'organisme. L'organisation décide encore des communications à transmettre, mais celles-ci doivent inclure les exigences des autorités réglementaires et les attentes des autres parties intéressées (ISO, 2014).

La norme ISO 14001 : 2015 s'approche de la norme ISO 14063 : 2006 qui a été élaborée depuis presque dix ans et qui décrivait déjà les avantages d'instaurer plus de communications avec les parties intéressées (ISO, 2006). Elle avait été élaborée pour aider les organismes qui voulaient aller plus loin dans leur processus de communication environnementale, que ce soit à l'interne ou à l'externe. On constate la volonté d'ISO de répondre aux pressions des parties prenantes pour qu'elles puissent être en mesure d'évaluer la performance environnementale de l'organisme accrédité.

3.11 Les audits

La nouvelle version impliquera également d'importants changements dans l'étendue des audits. Ces changements pourraient prendre la forme :

- D'audits de plusieurs départements de l'organisation. Que ce soit le département des achats pour vérifier, en outre, si les exigences environnementales relatives à l'acquisition des produits et services est intégré dans les opérations d'approvisionnement et de planification ou le département des finances et de contentieux pour évaluer la gestion des risques, etc.;
- De différentes entrevues avec les parties intéressées externes pour valider leurs préoccupations et attentes dans le but de valider s'il existe des accords avec celles-ci. Comme mentionné à l'article 4.2, ces exigences deviennent une obligation à s'y conformer ;
- D'évaluation des choix de l'organisation pour une communication appropriée et efficace de ses exigences environnementales à sa chaîne d'approvisionnement ;
- De changements quant aux audits des maîtrises opérationnelles liées aux aspects significatifs, puisque celles-ci ne sont plus nécessairement des procédures documentées comme il était exigé à l'article 4.4.6 de la norme ISO 14001 : 2004 (EEM, 2015).

Ainsi avec la nouvelle norme les vérificateurs seront présents dans différentes sphères d'activités de l'organisation et non seulement présents dans les départements qui ont un impact direct sur l'environnement. De là l'importance d'une bonne communication et d'un fort engagement de la haute direction pour que le SGE soit compris par tous les employés de l'organisation.

3.12 La structure

Outre les changements importants instaurés par les nouveaux articles, le changement fondamental que la nouvelle norme apportera concerne la structure de la norme.

L'approche qui est maintenant préconisée est une structure de haut niveau, c'est-à-dire le *High Level Structure (HLS)*. Cette structure inscrit dans un nouveau cadre l'approche systémique de type fermé (PDCA) qui était au cœur des versions précédentes (figure 3.2) (ISO, 2014). Les anciennes versions imposaient la cohabitation de plusieurs systèmes de management de part leurs structures différentes. Par

exemple, la structure de la norme ISO 9001 pour la gestion de la qualité était différente de la structure de la norme ISO 14001 pour la gestion de l'environnement. Ainsi, une organisation devait traiter différemment le système d'information, le *reporting*, et les audits de ces différents systèmes de management. Avec l'approche commune de la structure HLS, les aspects managériaux seront traités comme une véritable colonne vertébrale de l'entreprise où un seul système gère des aspects différents de son management (Brodhag, 2008).

La structure HLS, ou en français « structure de niveau supérieur », est la standardisation de la rédaction des futures normes ISO de systèmes de management. Toutes les nouvelles normes seront élaborées en respectant un socle commun, c'est-à-dire :

- La table des matières sera commune, c'est-à-dire les mêmes chapitres, les mêmes numéros d'articles, les mêmes titres de chapitres, d'articles ou de clauses pour chaque norme;
- Pour chaque article, des textes introductifs identiques d'une norme à l'autre;
- Les exigences identiques seront rédigées de la même façon;
- Un lexique commun de termes et définitions de base (Bureau Veritas, 2015).

Dix sections seront maintenant intégrées dans les nouvelles normes. Voici un aperçu de la table des matières génériques de la structure HLS :

Tableau 3.2 : Nouvelle structure de norme (inspiré de Bureau Veritas, 2015).

0. Introduction	5. Leadership 5.1 Leadership et engagement 5.2 Politique 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
1. Domaine d'application	6. Planification 6.1 Actions face aux risques et opportunités 6.2 Objectifs XXX et plans pour les atteindre
2. Références normatives	7. Soutien 7.1 Ressources 7.2 Compétences 7.3 Sensibilisation 7.4 Communication 7.5 Informations documentées

Tableau 3.2 : Nouvelle structure de norme (suite)

<p>3. Termes et définitions</p> <p>3.01 organisme 3.02 partie intéressée / partie prenante 3.03 exigence 3.04 système de management 3.05 direction 3.06 efficacité 3.07 politique 3.08 objectif 3.09 risque 3.10 compétence 3.11 information documentée 3.12 processus 3.13 performance 3.14 externaliser 3.15 surveillance 3.16 mesure processus 3.17audit processus 3.18 conformité 3.19 non-conformité 3.20 correction 3.21action corrective 3.22 amélioration continue</p>	<p>8. Fonctionnement</p> <p>8.1 Planification et maîtrise opérationnelles</p>
<p>4. Contexte de l'organisme</p> <p>4.1 Connaissances de l'organisme et contexte 4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées 4.3 Détermination du périmètre du système de management 4.4 Système de management</p>	<p>9. Évaluation des performances</p> <p>9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.2 Audit interne 9.3 Revue de direction</p>
<p>5. Leadership</p> <p>5.1 Leadership et engagement 5.2 Politique 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</p>	<p>10. Amélioration</p> <p>10.1 Non-conformité et actions correctives 10.2 Amélioration continue</p>

Ce changement de structure aura également un impact sur le système documentaire de l'entreprise. Pour faciliter la recherche documentaire du SGE, la plupart des organisations ont mis en place une structure selon les articles de la norme. Ainsi, ce changement impliquera de modifier l'actuelle structure documentaire.

On constate que ces modifications représentent une avancée importante vers le DD. On reprochait souvent le « manque d'ambition » de l'actuelle norme. Ces changements exigent maintenant que l'organisation établisse un véritable processus de transparence et de performance de son système qui l'obligera à s'interroger sur le niveau de ses résultats et sur les bénéfices de sa démarche en plus d'intégrer les parties intéressées dans son processus d'amélioration. De plus, l'importance accrue de la gestion de l'environnement au sein du processus de planification stratégique de l'organisation permettra à celle-ci d'intégrer une fois pour toutes le DD dans le cœur même de ses programmes et de ses actions afin qui conduisent à des issues plus favorables en réponse aux attentes des parties prenantes.

4 LES IMPACTS DE LA RÉVISION POUR HYDRO-QUÉBEC

Le présent chapitre vise à jeter un regard sur les changements que devra instaurer une entreprise certifiée ISO 14001, dans le secteur de l'électricité, pour se conformer aux nouvelles exigences de la norme. La première section vise à présenter le contexte de l'entreprise. La deuxième section présentera les différents SGE des divisions et groupes de cette entreprise. Finalement la troisième section vise à présenter les activités de gestion de la performance environnementale qui sont actuellement instaurées au sein de l'entreprise.

4.1 Le contexte de l'organisation étudiée

Hydro-Québec (HQ) est une société d'État québécoise qui produit, transporte et distribue de l'électricité. Son siège social est situé à Montréal et compte quatre divisions, soit Hydro-Québec Production, Hydro-Québec TransÉnergie, Hydro-Québec Distribution et Hydro-Québec Équipement et services partagés et différents groupes dont, le groupe Technologie, la direction générale et le groupe « Affaires corporatives et le secrétariat général » (Hydro-Québec, 2009).

Hydro-Québec est accréditée ISO 14001 depuis plus de 17 ans, soit en 1998, mais les activités liées à la gestion de l'environnement existe depuis plus de 45 ans. De fait, au cours des années 1970 et 1980, HQ entreprenait de grands projets de production et de transport d'électricité (barrages, lignes électriques, centrales, etc.) qui étaient toujours plus ambitieux les uns des autres. C'est à partir de ces années que différentes parties prenantes, tel que des groupes de citoyens, des environnementalistes et des communautés autochtones, commencèrent à s'opposer aux pratiques courantes de la société. Pour répondre à ces pressions, HQ décida alors d'amorcer des activités liées à la gestion environnementale. En 1984, elle est la première entreprise au Québec, et l'une des premières au Canada, à se doter d'une politique environnementale. Ainsi, dans les années 1990, jusqu'à 250 employés d'HQ œuvraient dans le domaine de l'environnement (Lefebvre et Bres, 2012).

Vers la fin des années 1980 HQ propose le projet Grande-Baleine, mais celui-ci soulève une telle opposition des Cris de la région et de groupes écologistes que le gouvernement du Québec décide, en 1994, de l'abandonner. Cette décision a pour conséquence l'annulation de grands contrats de vente d'électricité avec l'État de New York et de passer aux charges des coûts totaux de plus de 250 M\$ liés aux études préliminaires qui avaient été réalisées pour ce projet. Ces embuches économiques, environnementales et sociétales font que la société décide, en 1998, de mettre en place un SGE selon la norme ISO 14001(Lefebvre et Bres, 2012).

Par ailleurs, l'année 1997 marque l'ouverture du marché nord-américain de l'énergie à la concurrence. Ainsi, l'application de la norme ISO, qui vient d'être approuvée en 1996 au niveau international, aide HQ à se distinguer sur le marché de l'énergie. La société voulait, par son accréditation, envoyer un signal aux

marchés étrangers sur le sérieux de la gestion environnementale de l'entreprise. À l'époque, on parle de l'importance de développer une « image verte ». L'obtention de la certification ISO 14001 facilitait également l'entrée d'HQ sur les marchés des autres provinces canadiennes et sa mise en place constituait une condition sine qua non de la participation au programme « Engagement et Responsabilité environnementale » de l'Association canadienne de l'électricité à laquelle l'entreprise adhère à l'époque. Par ailleurs, la norme ISO 14001 est présentée comme un moyen de réaliser des économies par la réduction du gaspillage et par l'optimisation de l'utilisation et de la production d'énergie et de la matière première. C'est ainsi qu'André Caillé, PDG de l'époque, inscrivait l'obtention de la certification ISO 14001 comme objectif prioritaire dans son Plan stratégique 1998-2002 de la société d'État (Lefebvre et Bres, 2012).

4.2 La description du système de gestion actuel

Aujourd'hui, c'est près de 17,200 employés d'HQ qui sont encadrés par la norme ISO 14001 (Besner, 2015). L'entreprise a choisi de mettre en place sa gestion environnementale sous la forme « décentralisée ». C'est-à-dire que chacune des divisions et des groupes, comme des entités indépendantes, peuvent instaurer un SGE selon les particularités qui sont lui est propre. Cette décision fut prise à l'époque due à l'envergure de l'organisation. Ce mode de fonctionnement facilitait l'implantation du nouveau système au reste des mécanismes de gestion (Ouellet, 2012). Ainsi, des conseillers « performance environnementale », dans chacune des divisions et groupes, sont responsables de façon autonome du suivi des activités liées à leur propre SGE. Ce qui implique que chacune des divisions possède sa propre politique environnementale, ses propres outils de gestion de données en plus de mettre en œuvre, de façon indépendante, l'établissement d'objectifs et le processus d'audits internes et externes, sur une base annuelle.

4.2.1 La division TransÉnergie (TÉ)

Cette division d'Hydro-Québec est responsable du transport de l'électricité sur le territoire québécois. Elle possède le réseau de transport le plus étendu en Amérique du Nord, c'est-à-dire plus de 33 915 km de lignes de transport. Elle compte 519 postes de transport et 17 interconnexions avec les réseaux de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et du nord-est des États-Unis. Son actif total représente 19,9 G\$ avec une équipe de 3 162 employés (HQ, 2015c).

Pour établir son SGE selon ISO 14001 : 2004, TÉ a révisé sa politique environnementale et s'est doté d'une déclaration de principes environnementale qui expose les assises de son engagement, soit le RAP, c'est-à-dire : le respect de la réglementation, l'amélioration continue de sa performance environnementale et la prévention de la pollution. Cette déclaration énonce les grandes orientations de la division en matière

d'environnement, sous la forme de sept approches témoignant des enjeux environnementaux actuels auxquels elle est confrontée, soit :

- Transporter l'électricité dans le respect de la réglementation et des exigences environnementales;
- Mettre en application les principes des 3RV (réduction à la source, récupération, recyclage et valorisation);
- Assurer la pérennité et la croissance des actifs, tout en favorisant une intégration harmonieuse des installations dans le milieu;
- Intervenir efficacement en cas d'urgence environnementale;
- Transmettre aux fournisseurs les exigences environnementales à respecter;
- Prendre en compte les valeurs et préoccupations du milieu;
- Réaliser et soutenir les activités de recherche et de développement afin de maintenir un haut niveau d'expertise pour bien gérer les enjeux et les impacts environnementaux (HQ, 2015c).

Cette division a choisi d'établir ses objectifs et ses cibles en fonction de quatre axes d'intervention opérationnelle soit : l'axe de gestion des contaminants, l'axe d'interventions-milieu humain, l'axe d'interventions-milieu naturel et l'axe d'interventions toutes catégories. Chaque axe comporte un ou plusieurs objectifs et cibles.

Par exemple pour l'axe gestion des contaminants, les objectifs suivants ont été établis :

- Améliorer la performance des systèmes de protection des équipements à bain d'huile;
- Diminuer les risques de contamination des installations;
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre reliées aux activités (HQ, 2015c).

La division TÉ a aussi établi quatorze aspects environnementaux. Selon le domaine d'activité, certains aspects sont considérés comme significatifs. Les aspects et les impacts environnementaux sont établis selon les spécialités respectives de ces activités soit : les postes, les lignes et les services spécialisés provinciaux. Pour chacune de ces activités les aspects environnementaux et la maîtrise opérationnelle y est sont décrites. En ce qui concerne la reddition de compte, aucun système particulier n'a été mis en place dans cette division. Pour obtenir les données, elle utilise les différents systèmes déjà en place (HQ, 2015c).

4.2.2 La division Distribution

Hydro-Québec Distribution est la division qui assure l'approvisionnement en électricité pour le marché québécois. Elle compte près de 3,9 millions d'abonnés desservis par un réseau de distribution de plus de 111 000 kilomètres et environ 6 000 employés qui constituent son principal actif. Dans le cadre de son

SGE, cette division a aussi sa propre déclaration de principes environnementaux qui énoncent ses engagements en matière de DD et de prévention de la pollution (HQ, 2015d).

L'établissement des objectifs pour cette division est en lien avec le plan d'action de DD d'HQ (PADD) que s'est dotée l'organisation. Voici les six objectifs qui ont été établis pour l'année 2015 :

- Maintenir l'application des directives particulières afin de renforcer la biodiversité pour 90 % des travaux planifiés de maîtrise de la végétation sur le réseau de distribution;
- Maintenir une réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du parc de véhicules légers à 12 % par rapport à 2005;
- Poursuivre la réduction des pertes d'énergie sur le réseau à au moins 450 GWh par le programme CATVAR;
- Poursuivre les actions en efficacité énergétique afin d'atteindre un gain global de 546 GWh.
- Maintenir les moyens déployés, notamment le nombre d'ententes de paiement avec des clients à faible revenu à 99 000 annuellement;
- Poursuivre les efforts de déploiement des services Web afin d'éviter l'impression d'au moins 8 129 988 factures (HQ, 2015d).

Pour ce qui des AES, l'unité Distribution a choisi d'établir ceux-ci selon sept grandes catégories, soit :

- Présence d'installations dans le milieu;
- Modification des conditions naturelles;
- Consommation de ressources;
- Gestion des matières résiduelles;
- Gestion des matières dangereuses et matières dangereuses résiduelles;
- Rejet ou émission de contaminants à l'environnement;
- Déversement accidentel (HQ, 2015d).

Pour chacune des grandes catégories d'activités, les aspects environnementaux ont été identifiés. Par exemple : pour l'activité « Réalisation des travaux aériens et souterrains » liée à la construction et à la maintenance, les trois premiers aspects, cités ci-haut, y ont été associés. La même démarche a été utilisée pour chacune des activités de cette division (HQ, 2015d).

En matière de reddition de comptes, cette division utilise le progiciel « Le Moniteur » de la compagnie Enablon pour suivre l'information des données de la performance environnementale ainsi que la gestion des actions. L'utilisation de ce système permet aussi de déléguer les responsabilités de surveillance aux gestionnaires (HQ, 2015d).

4.2.3 La division Production

HQ Production est la division qui produit de l'électricité pour approvisionner le marché québécois et commercialise sa production sur les marchés de gros. Le parc de production compte 61 centrales hydroélectriques et 1 centrale thermique, ce qui représente un actif de 28,9 G\$ et une puissance installée de 36,5 GW. De plus, les aménagements hydroélectriques comprennent 27 grands réservoirs d'une capacité de stockage de 176 TWh, auxquels s'ajoutent 668 barrages et 98 ouvrages régulateurs (HQ, 2015e). Cette division a émis les quatre grands objectifs environnementaux suivants :

- Améliorer la performance environnementale de nos actifs;
- Améliorer les systèmes d'eau potable ou implanter de nouveaux systèmes;
- Améliorer la gestion des plans d'eau;
- Accroître la connaissance des impacts environnementaux (HQ, 2015e).

Pour cette division, c'est au travers du premier objectif que le lien est fait avec le PADD en ce qui a trait à la réduction des GES.

Pour établir ses AES, cette division a élaboré la liste des différents systèmes utilisés pour réaliser ses activités. Ainsi, 27 systèmes ont été répertoriés en plus de leurs différentes composantes. Voici des exemples de systèmes identifiés avec leurs composantes :

- Système d'air comprimé basse pression (compresseurs, réservoirs, etc.);
- Aménagement (carrière et sablière, patrimoine, sols, passe à poissons, etc.);
- Bâtiments (centrales, bâtiments administratifs, etc.);
- Dignes & barrages (ouvrages de retenue, barrage-poids, etc.) (HQ, 2015e).

C'est à partir de cette liste que la division a établie les aspects qui étaient considérés les plus significatifs. Par exemple, pour l'activité « planification et réalisation de travaux de construction ou de réfection » liée au système d'aménagement, on a identifié les impacts suivants comme étant significatif : l'altération ou la perte d'habitat naturel, la consommation des ressources naturelles, la modification du terrain ou du drainage, la nuisance à la qualité de vie (bruit, odeur, poussière, esthétique), la production de matières résiduelles, la production de matières dangereuses résiduelles (HQ, 2015e).

4.2.4 La division Équipement et Services partagés-SEBJ

Hydro-Québec Équipement et Services partagés (HQESP) et la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ) conçoivent et mettent en œuvre des projets de réfection et de construction d'équipements de production et de transport d'électricité. Également, par l'entremise des « services partagés », HQESP offre des services de gestion immobilière, de gestion de matériel, d'approvisionnement, de transport et

autres à l'ensemble des divisions et des unités corporatives d'Hydro-Québec. Cette division compte 3 218 employés, dont 76 % sont encadrés par un SGE (HQ, 2015a).

Ses services couvrent toutes les étapes et tous les aspects des projets. De la gestion de projet, des communications avec les publics concernés, à l'obtention des permis et des autorisations gouvernementales, aux relevés de terrain et de géomatique, aux études des milieux naturel et humain, à la conception et à la mise en œuvre de mesures environnementales, à l'ingénierie, à l'approvisionnement, à la construction, à l'assurance qualité en usine et sur les chantiers, à la gestion des travaux jusqu'à la remise des installations à l'exploitant soit la division Production et/ou la division TransÉnergie. Des objectifs et des AES communs ont été établis pour deux des trois directions, soit la direction « projets de production » et la direction « projets de transport et construction » et des objectifs distincts ont été établis la direction « Centre de services partagées ». Ainsi, dans le cadre des activités liées aux projets de production, de transport et de construction, les objectifs suivants ont été déterminés (HQ, 2015f) :

- Améliorer la surveillance environnementale sur les chantiers;
- Promouvoir l'utilisation efficace des ressources et la sensibilisation au DD;
- Améliorer la gestion des matières résiduelles (3RV) au chantier;
- Mise en place de panneaux d'interprétation pour les futurs sentiers pédestres entourant les chantiers;
- Optimiser la récupération et la valorisation des matières résiduelles sur les campements (HQ, 2015f).

Une procédure a aussi été établie pour déterminer les AES des directions « Projets de production » et la direction « Projets de transport et construction ». Celle-ci définit la marche à suivre pour identifier, évaluer et tenir à jour les AES qui sont liés aux activités réalisées par les directions (Héau et Tonelli, 2014).

4.2.5 Le groupe Technologie

Ce groupe rassemble les spécialistes qui réalisent des projets et offrent des services en informatique et en télécommunications ainsi que l'Institut de recherche d'HQ (IREQ) qui réunit des chercheurs dans le domaine de l'innovation et des laboratoires d'essais (HQ, 2015g).

Pour établir ses objectifs environnementaux dans le cadre de son SGE, cette division consulte les audits internes et externes, ses AES, les revues de direction et le PADD. Ainsi, pour l'année 2015, ses objectifs sont :

- Maintenir et améliorer la performance des systèmes de gestion en environnement, santé et sécurité (SGESS);
- Réduire ses impacts environnementaux;

- Améliorer la performance environnementale de l'entreprise par l'application de la pensée « cycle de vie » dans des projets d'innovation (Cloutier et Maisonneuve, 2014).

Cette division a établi un encadrement qui définit le processus d'identification des AE. Celui-ci décrit la méthodologie à utiliser pour l'identification et l'évaluation des activités, des aspects et des impacts environnementaux de chacune de ses directions (Cloutier et Maisonneuve, 2014).

La description sommaire des SGE des divisions et du groupe Technologie nous amène à constater que ceux-ci ont établi des systèmes qui sont assez différents les uns des autres. Pour s'assurer de la conformité aux exigences de la norme, HQ a établi un encadrement corporatif intitulé « directive 07 ». Celle-ci fournit les exigences quant à l'implantation et au maintien des SGE de chaque division ou groupe afin qu'ils soient conformes aux exigences de la norme ISO 14001 en vigueur. Par ailleurs, la directive établit des exigences de reddition de comptes qui vont au-delà des exigences de la norme ISO 14001 : 2004, en ce sens qu'elle exige de chaque division ou groupe collige et transmette les informations requises faisant état de leur performance environnementale, sociale et économique pour l'établissement du rapport annuel de DD de la société. C'est l'unité corporative « Environnement et développement durable » qui en est responsable (HQ, 2015h).

4.3 La gestion de la performance environnementale chez HQ

Cette section a pour but de présenter les autres processus qui sont instaurés pour faire un suivi des activités environnementales de l'ensemble de la société.

4.3.1 Le rapport annuel de développement durable

Depuis treize années HQ produit un rapport sur le développement durable. Celui-ci permet de rendre compte de son rendement relativement à ses principaux enjeux environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance. En 2014, le rapport a été élaboré pour la première fois selon les lignes directrices G4 de la *GRI*. Celle-ci vise à s'assurer d'une reddition de comptes de qualité, qui sous-tendent des critères de transparence, pertinence, intégration des parties prenantes, etc. (HQ, 2015a).

4.3.2 La revue de gestion du PDG

Dans un contexte de diligence raisonnable, la haute direction doit s'assurer que la gestion environnementale de l'entreprise est rigoureuse. Pour ce faire, différents mécanismes sont mis en place, notamment au sein des divisions et groupes ayant implanté un SGE. Au niveau corporatif, les revues de gestion annuelles du président-directeur général s'inscrivent dans le cadre du processus de reddition de comptes (HQ, 2015h).

4.3.3 Les inspections environnementales-volet conformité

Les inspections environnementales font également partie du processus de reddition de comptes. Elles permettent d'assurer à la haute direction et au conseil d'administration que les principes de diligence raisonnable sont mis en application dans le cours des activités de l'entreprise. Le volet « conformité » du programme d'inspections environnementales consiste donc en la réalisation d'un contrôle de qualité des programmes d'évaluation de la conformité environnementale des divisions et groupes (HQ, 2015h).

4.4 Les impacts des changements de la nouvelle norme

Cette section présente les réponses obtenues des entrevues qui ont été réalisées auprès de la division TransÉnergie et de la division Distribution. Le but de cette section est de présenter sommairement les effets des nouvelles exigences sur les SGE des divisions étudiées.

4.4.1 L'étude de cas

Comme il a été mentionné dans la méthodologie, l'étude de cas a été réalisée à l'aide d'un questionnaire qui a été soumis aux conseillers « performance environnementale » de chacune des deux divisions choisies, soit la division TransÉnergie (TÉ) et la division Distribution. La présente section sera présentée en fonction des huit questions qui ont été soumises.

- La première question formulée avait pour but de savoir si une réflexion ou des travaux avaient été amorcés pour analyser les impacts potentiels des nouvelles exigences proposées par ISO 14001 : 2015 (version DIS). La réponse fut affirmative. Chez HQ, c'est l'unité corporative qui est responsable de la vigie réglementaire. Ainsi, celle-ci a effectué une analyse sommaire afin de comprendre la tendance des changements. Lorsque la nouvelle norme sera publiée, chacune des divisions prévoit réaliser une analyse détaillée des écarts avec la norme actuelle.
- La deuxième question avait trait à la nouvelle exigence décrite à l'article 4.1 qui veut que les organisations s'intéressent davantage au contexte mouvant dans lequel elles évoluent. Pour la division TÉ, le conseiller déclare que l'intégration des impacts potentiels des changements climatiques est à considérer. Les modifications du climat peuvent affecter autant la réalisation des activités que la capacité de transit, notamment en période estivale. Les changements sur le climat peuvent également affecter les activités de maintenance de la division. Depuis quelques années on constate déjà un changement de la période de pointe sur le réseau. Un grand déplacement de celle-ci aurait pour conséquence de modifier la période des travaux qui se font actuellement pendant la période estivale. Par ailleurs, l'augmentation de la demande de climatisation aura pour effet une plus grande sollicitation du réseau, ce qui aura pour conséquence d'empêcher la réalisation de l'entretien des équipements durant cette période (Houle, 2015). Fait à noter, une étude réalisée par le groupe Ouranos (consortium, créé en 2001, par une vision commune entre

Hydro-Québec, le Gouvernement du Québec et Environnement Canada), prévoit que d'ici quelques années, le Québec recevra un apport beaucoup plus important en hydrologie (Guay et Lambert, 2015). En conséquence, cette augmentation exigera de plus gros équipements pour transiter sur le réseau de transport. Qui dit plus gros équipement, dit impact plus grand sur le milieu. L'installation de plus gros équipements aura aussi des conséquences négatives sur l'air, ceci dû à une plus grande quantité de gaz isolant (SF6) intégré aux équipements. De plus, des tracés différents pour l'implantation des lignes devront être envisagés pour intégrer ces nouveaux équipements (Houle, 2015). La division TÉ est consciente qu'un important travail d'analyse et de documentation devra être réalisé pour rencontrer la nouvelle exigence 4.1 (ibid.). En ce qui concerne la division Distribution, le conseiller déclare que cette pratique fait déjà partie du SGE, mais qu'avec la nouvelle norme, ceux-ci envisagent d'illustrer plus explicitement l'influence de ces exercices sur nos projets d'amélioration continue (Rajotte, 2015).

- La question suivante concernait les besoins et les exigences des parties intéressées. Dans la nouvelle norme, ceux-ci doivent être considérés comme des obligations de conformité (art 4.2). Est-ce que votre division a déjà établi une liste des parties prenantes concernées ? Quelles approches ou méthodes seront utilisées pour faire l'analyse des besoins et des attentes des parties prenantes ? Actuellement, c'est l'unité corporative qui déploie les efforts pour recueillir les considérations des parties prenantes, cela dans le cadre de la préparation de son rapport de développement durable. Pour répondre à cette exigence, il pourrait être envisagé de modifier ce processus pour permettre aussi d'obtenir les attentes qui seraient pertinentes au SGE des divisions. Pour la division TÉ, des mécanismes de communications existent déjà au travers des relations avec la Régie de l'énergie du Québec, du bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE) et du processus de gestion des plaintes et des réclamations. L'enjeu, pour se conformer à cette exigence, résidera dans l'attribution des responsabilités entre la division et la fonction corporative de HQ (Houle, 2015). Pour la division Distribution, un exercice d'identification des PP a déjà été réalisé et des mécanismes tels que les échanges avec la Régie de l'Énergie, le sondage de la satisfaction des clients, le traitement des plaintes et réclamations, permettent d'analyser les besoins de ceux-ci (Rajotte, 2015).
- La question quatre concernait la nouvelle clause qui assignera des responsabilités spécifiques aux responsables de l'organisation afin de promouvoir le management environnemental en interne (art. 5). Cette exigence met l'emphase sur l'engagement, le soutien et la rétroaction accrus de la part de la haute direction pour qu'elle assume la responsabilité de l'efficacité du SGE. À l'heure actuelle, le suivi du SGE est bien arrimé avec la haute direction de TÉ. Le leadership est bien instauré au niveau du comité de gestion du président, notamment par le dépôt des objectifs environnementaux et de la réalisation de la revue annuelle de direction. Toutefois, il serait pertinent d'introduire une reddition de comptes plus fréquente. La division est consciente de cette lacune et amorce déjà un virage pour cette année. Ainsi, pour l'année 2015, un suivi trimestriel au comité de gestion de la vice-présidence sera effectué en ce qui concerne les

objectifs environnementaux de niveau opérationnels (Houle, 2015). Du côté de Distribution, le conseiller mentionne que la division rencontre déjà cette exigence au travers de la description des rôles et responsabilités des employés (Rajotte, 2015).

- La question suivante permettait de comprendre le positionnement de la division face à la nouvelle exigence sur l'analyse des aspects environnementaux significatifs qui exige d'intégrer la maîtrise des impacts associés à l'utilisation des produits et à leur traitement en fin de vie, ou à leur élimination (art. 6.1.2). Ainsi, quels changements votre division devra-t-elle apporter pour intégrer l'analyse de ses AES dans une perspective de cycle de vie? En ce qui concerne la perspective de cycle de vie, les deux divisions intègrent déjà cet aspect en considérant l'ensemble des activités de la division lors de l'exercice d'évaluation des AES. Chez HQ, les connaissances dans ce domaine sont très avancées. En 2014, pour l'ensemble des activités de l'entreprise, une analyse de cycle de vie a été réalisée pour connaître l'impact du kW/h produit et vendu. HQ travaille maintenant à une meilleure prise en charge des impacts environnementaux de ses choix technologiques, en regard aux notions d'impact induit lors de la planification de ses projets (Houle, 2015, Rajotte, 2015).
- Le développement d'une stratégie de communication a été ajouté aux articles 7.4 et 9.1 de la nouvelle norme. Il s'agit d'un engagement à communiquer des informations fiables et d'établir des mécanismes de rétroactions autant à l'interne qu'à l'externe avec les parties intéressées. Il a été demandé, à la question six, si cette nouvelle exigence nécessite des changements importants dans le processus actuel de votre division? La réponse obtenue est que le processus actuel des communications de TÉ avec l'externe pourrait effectivement nécessiter des changements. Présentement, les unités appelées « Relations avec le milieu » et les unités de communication (avec les médias) se trouvent sous la vice-présidence « Affaires corporatives », donc à l'extérieur du SGE de TÉ. Par conséquent, une nouvelle approche sera nécessaire afin d'arrimer la manière de considérer les communications avec les parties prenantes (Houle, 2015). Du côté de Distribution, plusieurs outils de communications avec les PP sont déjà en place (Rajotte, 2015).
- Dans la nouvelle version, la notion d'amélioration continue évolue vers celle d'amélioration de la performance environnementale (art.9.1). Ainsi, la question formulée était : « quelles seront les actions qui seront mises en œuvre pour démontrer le niveau de performance environnementale de la division ? ». Pour TÉ, le plus grand virage portera sur la manière dont elle communiquera ses objectifs. Culturellement, HQ propose des objectifs basés sur l'état d'avancement d'un plan d'action. Dorénavant, elle devra présenter ceux-ci sous forme d'indicateur de performance avec des cibles concrètes pour démontrer l'amélioration de la performance environnementale. La division a déjà amorcé ce virage et elle planifie une évolution graduelle à cet égard, car les efforts les plus importants concernent la collecte de données fiables et complètes. Les exemples d'indicateurs qu'elle prévoit instaurer pour suivre sa performance environnementale concernent les émissions de GES, le bruit ambiant, les quantités d'huile rejetées, etc. (Houle, 2015). Du côté du distributeur, des règles de gestion obligent de démontrer l'efficacité et le retour sur

l'investissement (Rajotte, 2015). Comme il a été présenté dans la section précédente, les objectifs et les indicateurs pour cette division sont établis selon le plan d'action corporatif de DD.

- Finalement, la dernière question formulée avait pour but de connaître l'opinion du responsable en regard à la possibilité d'intégration de toutes les composantes du développement durable (DD) dans le SGE grâce à la nouvelle version d'ISO. En réponse, le conseiller responsable de la performance environnementale de TÉ a répondu à l'affirmative. La nouvelle norme permettra d'intégrer toutes les composantes du DD mais l'enjeu restera toujours sur les difficultés d'intégration des aspects sociaux. Actuellement, c'est la division appelée « Groupe Équipement » qui réalise les principaux projets de construction de lignes et de postes à HQ. Ce sont eux qui gèrent les impacts sociaux se rapportant à l'acceptabilité des projets de la division. À l'avenir, un meilleur maillage entre ces deux divisions sera important afin de bien intégrer le développement durable et plus particulièrement l'acceptabilité sociale dans le SGE de TÉ. Cela, tant pour l'implantation et la réalisation des projets que pour l'exploitation des équipements et des installations (Houle, 2015). La réponse obtenue du côté du Distributeur est que le suivi de la performance des composantes du DD fait déjà partie du plan d'action sur le DD d'HQ et que les composantes sont déjà toutes intégrées dans le SGE de la division Distribution (Rajotte, 2015).

4.5 L'analyse selon les changements instaurés

En plus des questions spécifiques présentées aux deux divisions d'HQ, cette section abordera les principaux facteurs qui pourraient potentiellement affecter le SGE à atteindre les résultats prévus.

4.5.1 La performance environnementale

L'étude de cas permet de constater que chaque division établit sa propre politique, ses propres AES et ses objectifs en plus de faire distinctement le compte-rendu de ses résultats au « Groupe corporatif ». Le mode de gestion environnementale sous la forme « décentralisée » implique que les divisions mettent en place des systèmes comme des entités indépendantes les unes des autres, ce qui amène un manque d'uniformité dans les pratiques et les politiques et a pour conséquence d'empêcher la synergie entre les engagements de l'organisation et les activités des SGE. Comme il a été présenté avec les nouvelles exigences de la norme, les processus, les objectifs et les cibles devront permettre l'évaluation de la performance environnementale de l'organisation plutôt que d'être axés strictement sur la lutte antipollution. Le mode décentralisé des SGE permettra difficilement aux parties intéressées d'évaluer la performance environnementale de l'ensemble de l'organisation.

4.5.2 Le management des risques et des opportunités

La nouvelle exigence de l'article 6.1 « action à mettre en œuvre face aux risques liés aux menaces et aux opportunités » est directement liée à l'exigence de l'article 4.1 qui veut que l'organisme détermine les

enjeux externes et internes qui sont pertinents par rapport à sa finalité, et qui peuvent influencer sur sa capacité à atteindre les résultats attendus. Ainsi, les enjeux identifiés en 4.1 devront être pris en compte dans l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du SGE (art 6.1.1). Les risques potentiels doivent être identifiés selon les trois sphères du DD. Dans un contexte de SGE décentralisé, des analyses de risques environnementaux, de risques économiques et de risques sociétaux devront être établies pour chacune des divisions. Par ailleurs, les résultats ainsi obtenus devront aussi servir à l'établissement des objectifs (art 6.2) (ISO, 2014).

4.5.3 La responsabilité et l'engagement

La nouvelle norme accentue la notion de responsabilité et d'engagement de la direction. Comme l'article 5.1 le précise, la direction est imputable de la performance environnementale et doit démontrer son engagement en créant une culture qui induit d'établir une vision commune sur les objectifs à atteindre en matière de performance environnementale. À l'interne, l'établissement d'une vision par division est réalisable, mais quand il est question de communiquer la vision et les objectifs de l'organisation dans son ensemble aux parties intéressées externes (art. 9.1), le mode décentralisé des SGE pourrait amener une certaine confusion pour quiconque veut comprendre l'engagement de l'organisation (ISO, 2014).

4.5.4 Les relations avec les parties prenantes et les communications

La nouvelle exigence précisée à l'article 4.2 comporte trois éléments distincts. Dans un premier temps, l'organisation doit déterminer les parties intéressées pertinentes; une fois ces parties déterminées, l'organisation doit identifier leurs exigences qui serviront à déterminer le périmètre d'application du SGE (art. 4.3) et finalement, elle doit déterminer les besoins et attentes qui sont prioritaires. Actuellement, c'est l'unité corporative qui déploie les efforts pour recueillir les considérations des parties prenantes, cela dans le cadre de la préparation du rapport de DD et d'autres activités de relations avec les milieux. Par exemple, en 2014, cette unité a procédé à un exercice de consultation des parties prenantes. Cet exercice avait pour but de faire une hiérarchisation des PP, de connaître la nature de l'information attendue par ceux-ci et de prendre connaissance des sujets qu'ils voudraient voir approfondir (HQ, 2015a). Cette démarche cadre parfaitement avec la nouvelle exigence de l'article 4.2, mais dans un contexte de SGE décentralisé, celle-ci devra être réalisée pour chacune des divisions, ce qui peut amener de la redondance et un alourdissement de l'activité. De plus, pour ce qui est de l'article 4.3, qui précise que « le domaine d'application doit être mis à la disposition des parties intéressées ... », il est possible d'affirmer que dans un contexte de SGE décentralisé, les parties internes et externes qui prendront connaissance des différents périmètres d'application, obtiendront difficilement une vue d'ensemble du domaine d'application des SGE de l'organisation (ISO, 2014).

4.5.5 Le plan d'action de DD

L'étude de cas a également permis de constater que les priorités du Plan d'action de DD de l'organisation ne sont pas intégrées de façon précise dans les orientations des SGE de toutes les divisions. L'approche SME formulée dans la proposition de la nouvelle norme a évolué vers l'intégration des attentes sociétales pour un DD. Ainsi, un SGE, selon la nouvelle norme, doit être implanté comme un outil d'aide à la décision qui intègre tous les volets du DD et non seulement comme un outil de gestion environnementale. Auparavant le système se concentrait principalement sur les impacts des activités de l'organisation sur l'environnement. Avec la nouvelle version de la norme, les organisations devront en plus intégrer à leur système les impacts de leurs activités sur la société et l'économie (HQ, 2015b).

Sans vouloir entrer dans un diagnostic précis sur le niveau de maturité des pratiques de gestion de l'entreprise étudiée, il est possible d'affirmer qu'HQ utilise dans sa stratégie d'affaires une approche proactive envers les concepts de DD. Déjà, lors de l'établissement de son plan stratégique 2009-2013, elle poussait à un autre niveau sa réflexion sur le DD (HQ, 2009). Celui-ci faisait état de son engagement envers le développement durable et émettait ces trois grandes orientations :

- Efficacité énergétique;
- Énergie renouvelable;
- Innovation technologique (HQ, 2009).

Ces orientations intègrent à la fois la protection de l'environnement, la performance économique et le volet social par la création d'emplois régionaux dans de nouveaux secteurs, tel que l'énergie éolienne. Toutefois, le manque de cohésion dans l'établissement des objectifs environnementaux et du DD peut empêcher l'efficacité proprement dite du SGE.

La prochaine section présentera une initiative de gestion du DD qui a été instaurée dans l'industrie des mines au Canada. Cette présentation a pour but de présenter un SGE qui instaure des critères qui vont au-delà des exigences de l'actuelle norme ISO 14001.

5 LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DE L'INDUSTRIE DES MINES

Certaines entreprises de par leurs activités ont plus d'impacts environnementaux et sociaux que d'autres. L'industrie minière est une de celles-là. Pour répondre à ces impératifs, celle-ci a choisi de mettre en place un SME qui va au-delà des exigences de l'actuelle norme ISO 14001. Une analyse de l'approche instaurée par ce secteur permettra de comprendre en quoi ce système répond plus aux besoins de cette industrie et en quoi ces exigences vont au-delà des exigences proposées par la norme ISO 14001.

5.1 L'industrie des mines au Québec

Le Québec possédant un sous-sol riche en substances minérales a favorisé le développement de l'industrie minière sur son territoire. Cette industrie fait partie des plus importants secteurs de l'économie avec plus de 19,000 emplois et des investissements de l'ordre de 4.6 G\$ (Institut de la statistique du Québec, 2013). En 2013, le Québec comptait 31 mines en exploitation. Les principales catégories d'extraction sont : les métaux usuels (nickel, cuivre, cobalt, platinoïde, zinc et cuivre), l'or, les métaux ferreux et les métaux industriels (carbonate de lithium, sel, graphite, mica, saumure, talc) (Québec. MDDELCC, 2014).

Entre les premiers travaux de recherche terrain et l'achèvement des travaux de restauration, le cycle de vie d'un site minier est marqué par plusieurs étapes opérationnelles qui représentent plusieurs enjeux environnementaux et sociaux. La première étape est : l'exploration préliminaire. Les activités de cette étape ne génèrent généralement pas de rejets dans l'environnement, mais peuvent altérer le milieu à cause des activités de relevés géophysiques et des prélèvements d'échantillons de roche. La seconde étape, quant à elle, est la mise en valeur du gisement. Elle consiste à intensifier les travaux et les études à entreprendre, en phase exploratoire, pour confirmer que le gisement minier qui a été découvert peut être exploité de façon rentable. Ces activités de mise en valeur sont le forage en surface et souterrain, la construction des infrastructures, incluant parfois l'aménagement d'aires d'accumulation de résidus miniers, et l'échantillonnage en vrac de quantités relativement importantes de roche. Ces activités génèrent aussi des impacts sur le milieu. Mais l'étape de l'exploitation, qui comprend les activités de mise en production de la mine, est la phase qui est susceptible de générer les impacts les plus importants sur l'environnement et sur les habitants qui résident près des sites, ceci à cause des possibilités de contamination des écosystèmes par les drainages miniers acides, les contaminations dues aux déchets, les impacts négatifs sur le milieu aquatique et sur la qualité de l'air. De plus, dans ce secteur il faut considérer la phase post exploitation. Elle représente la période au cours de laquelle l'exploitant d'un site minier a cessé temporairement ou définitivement ses activités. Lorsque le gisement est épuisé, des travaux de restauration sont nécessaires pour la fermeture définitive du site. Les travaux de restauration comprennent le démantèlement des infrastructures, l'enlèvement et la gestion des sols contaminés de même que la réhabilitation des sols en place (Québec. MDDELCC, 2014).

5.2 Le système de management de l'environnement du secteur des mines

L'initiative *Vers le développement minier durable* (VDMD) a été créée pour aider les entreprises membres à prendre des mesures concrètes pour respecter leurs engagements environnementaux et sociaux. La participation à l'initiative VDMD est obligatoire pour toutes les exploitations en territoire canadien qui sont membres de l'association minière canadienne (L'association minière du Canada (AMC), 2015a).

L'initiative VDMD inclut les cinq composantes suivantes : l'engagement, la mise en œuvre, les rapports annuels, la vérification externe et la formation. L'engagement consiste à respecter les principes directeurs établis (annexe 3) (AMC, 2015b). Par leur participation, les sociétés minières s'engagent à agir de manière responsable et à adopter des pratiques sociales, économiques et environnementales qui correspondent aux priorités et aux valeurs de leurs communautés d'intérêts. La mise en œuvre, quant à elle, est d'intégrer les six protocoles et les exigences d'encadrement du programme dans les activités et les systèmes de gestion de chacune de leurs installations (AMC, 2015c).

5.2.1 Les thèmes et les indicateurs

La composante « rapports annuels » exige que les installations évaluent leur propre performance chaque année par rapport aux indicateurs de rendement des six protocoles du programme. Ceux-ci concernent :

- Les relations avec les Autochtones et les collectivités;
- La gestion de l'énergie et des émissions de GES;
- La gestion des résidus;
- La gestion du maintien de la biodiversité;
- La santé et sécurité;
- La gestion des crises;
- La fermeture de mines (AMC, 2015b).

Chaque protocole comporte des indicateurs de performance. Par exemple, les quatre indicateurs choisis pour le protocole intitulé « Les relations avec les Autochtones et les collectivités » sont :

- L'indicateur no 1 intitulé « Identification des communautés d'intérêts » a pour but de s'assurer que les sociétés minières ont établi et mis en œuvre des systèmes « officiels » pour identifier les personnes et les organisations qui sont réellement ou probablement touchées par les activités d'exploitation d'une installation (AMC, 2015b).
- L'indicateur no 2 appelé « Dialogue efficace avec les communautés d'intérêts » a pour objectif de confirmer que les installations ont mis en place des processus pour communiquer avec leurs communautés d'intérêts. Cet indicateur permet également de s'assurer que les installations comprennent le point de vue des communautés et que celles-ci sont informées des activités et du

rendement de la société. Les installations qui rapportent un niveau A par rapport à cet indicateur sont en mesure de prouver qu'elles s'investissent activement dans leurs communautés d'intérêts et engagent avec elles un dialogue constructif. Pour que les relations et les consultations soient constructives pour les deux parties, une installation doit mettre en place des processus permettant de s'assurer que les communications sont rédigées de manière claire et compréhensible pour toutes les parties concernées, que le personnel de l'installation est formé sur les exigences en matière de consultation avec les Autochtones et que, entre autres, l'information est communiquée aux communautés d'intérêts en temps opportun (AMC, 2015b).

- L'indicateur no 3 intitulé « Mécanismes d'intervention auprès des communautés d'intérêts » a pour but de s'assurer que les installations ont mis en place des processus pour recevoir la rétroaction de leurs communautés d'intérêts; son but est aussi de veiller à ce que les plaintes et les préoccupations de ces communautés soient prises en compte pour y répondre en conséquence. Les installations qui atteignent le niveau A sont également capables de démontrer que les commentaires de leurs communautés sont intégrés dans leurs processus décisionnels (AMC, 2015b).
- L'indicateur no 4 appelé « Production de rapports » exige que les installations mettent en place des systèmes leur permettant de rapporter les préoccupations exprimées par les communautés d'intérêts. Les sociétés qui dépassent les exigences du niveau A font preuve d'excellence et de leadership en rendant publiques les préoccupations des communautés d'intérêts, en donnant à celles-ci les occasions de faire des commentaires sur les rapports publics et en cherchant activement de la rétroaction sur les processus d'engagement, de dialogue et de consultation (AMC, 2015b).

Chacun des protocoles intègre des indicateurs de performance spécifiques. La composante « vérification externe » du protocole vise à obliger les entreprises membres à se soumettre à une vérification externe tous les trois ans. Au cours de l'année de la vérification, les sociétés minières doivent soumettre une lettre d'assurance signée par le chef de la direction qui atteste que la vérification a été effectuée (AMC, 2015b).

Finalement, la composante « formation » vise à offrir des formations sur les protocoles, les cadres et les guides du programme VDMD. De plus, l'association s'assure que le programme est appliqué correctement par tous les membres en fournissant du soutien sur les sites miniers et des formations en ligne (AMC, 2015b).

Par ces indicateurs, l'initiative VDMD veut établir des relations fortes avec les collectivités. Ils visent à s'assurer que les installations engagent un dialogue fructueux avec les communautés d'intérêts et que leurs points de vue soient pris en considération dans le processus décisionnel. Les installations minières doivent également prouver qu'ils ont mis en place une procédure claire pour la réception des plaintes et

des préoccupations provenant des communautés tout en veillant à ce que ces dernières reçoivent les réponses de manière efficace (AMC, 2015b).

5.2.2 L'évaluation de rendement

Pour chaque indicateur, un niveau de rendement est établi. Ceux-ci peuvent être évalués entre le niveau C et le niveau AAA (Tableau 5.1). Les résultats sont ensuite vérifiés et compilés pour être finalement publiés dans le *Rapport sur les progrès du développement minier durable* (AMC, 2015b).

Tableau 5.1 : Niveaux de rendement VDMD (tiré de : AMC, 2015b, p.14)

Niveau	Critères
AAA	Excellence et leadership.
AA	Les systèmes ou processus sont intégrés aux décisions de gestion et aux fonctions opérationnelles.
A	Des systèmes ou processus complets ont été élaborés et mis en place.
B	Des systèmes ou processus élémentaires ont été élaborés; un système complet est prévu et en voie d'élaboration.

5.2.3 La gouvernance du programme

Les consultations avec les communautés d'intérêts dictent la gouvernance du programme (figure 5.1). Elles permettent d'assurer des liens solides avec les communautés d'intérêts, y compris les communautés autochtones. Cette exigence du programme vise à s'assurer que les établissements engagent un dialogue constructif et que les établissements tiennent compte du point de vue de ces groupes dans la prise de décisions. Les établissements doivent de plus être en mesure de démontrer l'existence d'un mécanisme transparent de réception et de suivi des plaintes et des inquiétudes exprimées par les communautés (AMC, 2015b).



Figure 5.1 : Architecture du programme VDMD (tiré de : AMC, 2015b)

L'initiative VDMD veut aider les sociétés minières à atteindre au moins le niveau A. Ce niveau indique qu'une entreprise gère efficacement les risques sociaux et environnementaux et utilise des pratiques exemplaires en matière de gestion environnementale, de sécurité et d'engagement communautaire (AMC, 2015b).

5.3 Le parallèle entre les deux industries

Cette section a pour but de faire un parallèle du contexte légal, social et des impacts environnementaux que doivent gérer ces deux industries afin de comprendre le choix de chacune en matière de SME.

5.3.1 Le contexte réglementaire de chacune des industries

Beaucoup de similitudes réglementaires existent entre l'industrie minière et l'industrie de l'électricité au Québec. Ces deux secteurs sont encadrés autant par des lois et règlements provinciaux que fédéraux, que ce soit par la *Loi sur les mines* qui concerne les droits de recherche lors de l'exploration ainsi que les droits d'usages nécessaires pour entreprendre l'exploitation. D'autres lois interfèrent aussi, que ce soit la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE), la *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune*, la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, la *Loi sur les Indiens*, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, etc. (Murray, 2014).

5.3.2 Les relations avec les communautés autochtones et autres communautés

La collaboration et le dialogue avec les communautés touchées lors de la phase planification de projet revêtent une importance de plus en plus grandissante pour assurer un bon climat d'accueil de ces projets.

Autant le secteur des mines que le secteur du transport de l'électricité font face à l'opposition de groupes de citoyens et groupes environnementaux. Que l'on pense récemment au projet de transport Ligne à 120 kV du « Grand-Brûlé-Dérivation Saint-Sauveur ». Ce nouveau tracé était rendu nécessaire en raison de la forte croissance de la demande en électricité. Il a nécessité plus de trois années d'études techniques et environnementales et une démarche complète de participation du public comprenant plus de 95 rencontres avec les parties intéressées. Pour développer un tracé qui occasionne le moins d'impact, Hydro-Québec a travaillé en collaboration avec les experts de la région et a maintenu des échanges avec les citoyens. Des efforts importants ont été déployés pour obtenir les commentaires du milieu et Hydro-Québec a dû en tenir compte pour améliorer le projet initialement proposé. Le nouveau tracé retenu permet d'éviter le milieu bâti et l'expropriation de résidences (HQ, 2015i).

Pour ne citer qu'un exemple du côté des mines, le cas de l'exploitation d'une mine de niobium sur des terres revendiquées par les Mohawks, à Oka. En 2010, une pétition de 5 600 noms avait été rendue publique pour contrer la compagnie Niocan à exploiter une mine souterraine de niobium sur des terres situées à l'intérieur de la vieille seigneurie du Lac-des-Deux-Montagnes. Le niobium est un métal qui permet de renforcer les pièces d'acier tout en diminuant le volume. Le projet, lancé à la fin des années 1990, avait été vu d'un mauvais œil tant par les résidents d'Oka que par les agriculteurs de la région et les Mohawks de Kanesatake. Ils craignaient des répercussions négatives sur le plan environnemental, notamment quant à l'abaissement du niveau de la nappe phréatique et des rejets d'uranium. Le conseil de bande de Kanesatake s'opposait d'autant plus au projet qu'il était situé sur des terres faisant l'objet de négociations territoriales avec le Gouvernement fédéral. Le grand chef Sohenrise Paul Nicholas avait demandé au Gouvernement d'imposer un moratoire à tout projet se situant sur ces terres tant qu'une entente ne serait pas conclue (Handfield, 2010).

Ces cas démontrent bien de l'importance pour ces industries d'instaurer des mesures d'identification des communautés d'intérêts et de comprendre leurs besoins autant dans la phase de planification que la phase d'exploitation des projets. Il est important pour ces industries de mettre en place des mesures qui assureront un dialogue efficace et instaureront un climat d'accueil plus durable avec ses citoyens. Ainsi, est-ce que l'article 4.2 de la nouvelle norme ISO permettra aux organisations de satisfaire à cet enjeu d'importance ? Cet article de la norme exige de déterminer les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SGE, mais à première vue la norme n'instaure pas de suivi de la performance de cette activité comme c'est le cas pour le protocole de la démarche VDMD.

5.3.3 Les impacts environnementaux associés

De nombreuses similitudes existent aussi quant aux impacts environnementaux liés aux activités d'exploitation de chacune de ces industries. Bien sûr le poids de ces impacts ne se compare pas, mais leurs prises en considération, au-delà des considérations réglementaires, peuvent être similaires, que l'on parle des impacts sur la biodiversité, de la perturbation des sols, de l'impact sur la qualité des eaux, sur l'émission de bruit et des impacts négatifs sur la de qualité de l'air. D'or et déjà, chacune de ces industries met en place des mesures pour minimiser ses impacts environnementaux; par contre, les mesures de performance associées à ces moyens ne sont pas toujours établies pour permettre l'évaluation des efforts consentis.

La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, à l'article 9.1, exige que les organisations établissent un processus de collecte d'informations sur la performance environnementale afin de faciliter le processus décisionnel par l'instauration d'indicateurs de performances (ISO, 2014). Le programme VDMD, de son côté, a établi trois protocoles sur des enjeux précis liés à ses activités. Ceux-ci sont :

- La gestion de l'énergie et des émissions de GES. Ce protocole intègre les trois indicateurs dont l'objectif est de confirmer si les installations ont mis au point un système complet pour la gestion de l'énergie et des émissions de GES. Ce protocole permet de constater de l'engagement de la haute direction quant à sa capacité à reconnaître le caractère prioritaire de la gestion efficace de l'énergie et la réduction des GES.
- La gestion des résidus. Cet aspect constitue un enjeu important, tant pour la bonne performance de l'exploitation de la mine que des impacts sur l'environnement, car les bassins d'accumulations de résidus sont nécessaires à l'activité minière. Il est donc crucial, pour la santé humaine et la protection de l'environnement, qu'ils soient gérés de façon responsable.
- La gestion du maintien de la biodiversité est un enjeu d'importance dans ce secteur. L'industrie veut faire reconnaître aux membres que la conservation de la biodiversité et les pratiques de cette industrie peuvent coexister. Une liste d'engagement est établie dans ce protocole et des indicateurs permettent de démontrer la performance de leurs engagements (AMC, 2015b).

Ces protocoles représentent un système de gestion plus exigeant que l'actuelle norme ISO 14001. Celui-ci intègre des indicateurs en lien avec les objectifs que l'industrie des mines s'est donnés. Ce système permet plus facilement de faire le suivi du progrès réalisé en lien avec les enjeux stratégiques de ce secteur tout en permettant une juste évaluation de la performance de ses membres en regard aux enjeux du DD.

6 LES RECOMMANDATIONS

L'année 2015 marque un important vent de changement pour Hydro-Québec. L'arrivée du nouveau président-directeur général à la tête de la société, la mise en œuvre d'un nouveau plan d'action DD 2015-2020 en lien avec la Stratégie gouvernementale DD 2015-2020, en plus de la publication de la version de la norme ISO 14001 : 2015 représentent donc des opportunités à saisir pour permettre de faire du DD l'élément déterminant de la stratégie de l'organisation. Les recommandations qui vont suivre ont pour but d'opérationnaliser une stratégie de DD qui intègre les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 et de faire de celle-ci l'essentiel de la culture organisationnelle.

Dans un contexte où la société d'État doit conjuguer avec les exigences de plus en plus grandes des parties prenantes quant à sa performance économique, environnementale et sociale, il est recommandé de maintenir la certification ISO 14001. Le SGE représente un outil logique pour documenter et gérer les risques (EEM, 2015). Voici les conditions et les recommandations qui permettront à HQ d'intégrer les nouvelles exigences de la norme ISO 14001.

6.1 Créer un SGE centralisé ou « intégré »

L'intégration des exigences de la nouvelle version ISO 14001 : 2015 sera facilitée avec un remaniement des SGE actuels. Pour ce faire, il est recommandé de centraliser tous les SGE actuels en un seul dit « corporatif » et que l'on pourrait appeler également un SGE « intégré » où grâce aux changements proposés, toutes les facettes du DD y seraient intégrées (Brodhag, 2008).

Avec cette version, il apparaît qu'une harmonisation de toutes les activités de l'organisation liées au DD devrait être privilégiée pour atteindre les nouvelles exigences de la norme. La centralisation du SGE au sein de l'entreprise permettrait d'établir un fil conducteur entre les actions du Plan d'action de DD 2015-2020 qui, lui, découle directement de la Stratégie gouvernementale de DD et le SGE (Figure 6.1). De plus, ce lien facilitera également la compréhension et l'engagement des divisions en plus de leur permettre d'évaluer leurs contributions au plan d'action de DD. Par ailleurs, la centralisation du SGE au sein de l'entreprise facilitera la mise en place d'une vision commune et permettra de communiquer clairement les objectifs de l'organisation qui découlent des attentes des parties intéressées et de l'analyse des risques et des opportunités de l'organisation.

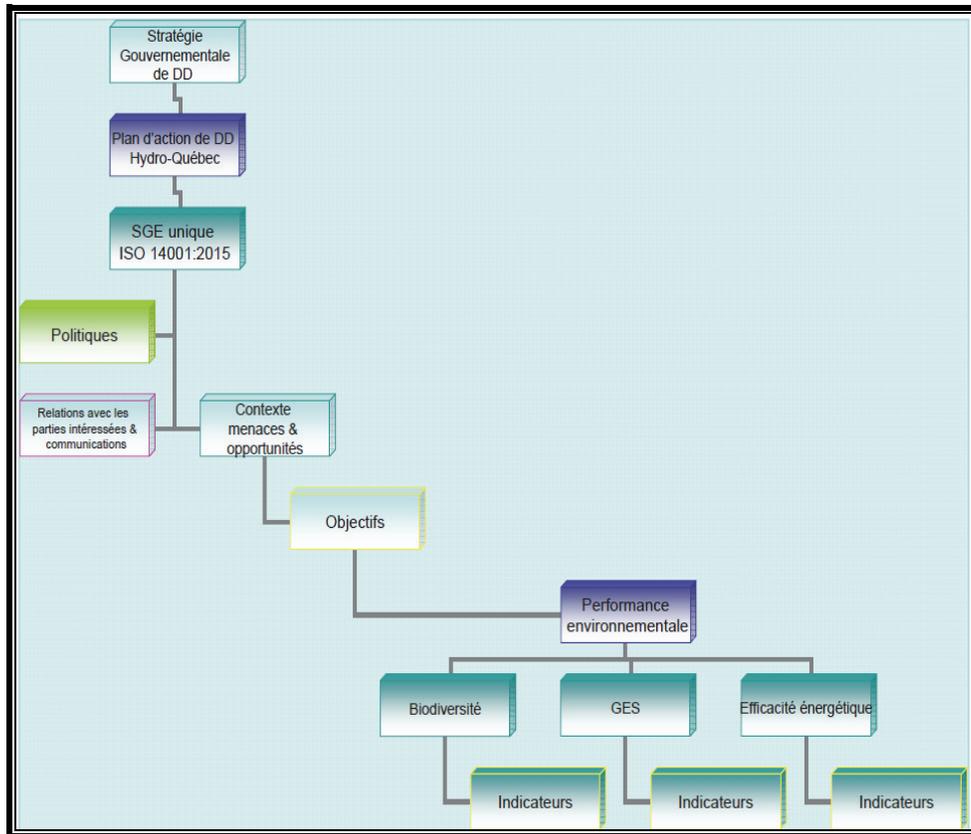


Figure 6.1 : La structure de SGE proposée

6.2 Analyser les risques globaux

Une analyse des risques globaux permettrait d'établir une vision plus claire des enjeux de l'entité tout en intégrant également les risques spécifiques de chaque division. Ce regroupement permettra plus facilement de répondre à la nouvelle exigence de l'article 6.1.5 qui dit « d'entreprendre des actions pour traiter les risques liés aux menaces et opportunités » (ISO, 2014). Un des enjeux formulés dans l'étude de cas, celui des changements climatiques, est un enjeu qui aurait avantage à être analysé de façon globale. Les changements climatiques influenceront sur de nombreux aspects de la gestion et des activités de l'organisation et leurs importances ne feront que croître au fil du temps. Une analyse globale des risques, élaborée de façon à gérer et prévenir les impacts des changements climatiques au sein de l'organisation, doit aussi permettre de maximiser les opportunités et minimiser les risques. Que l'on parle de la rentabilité compromise de certaines activités ayant un haut taux d'émissions à cause de l'augmentation du prix du carbone. De certaines unités clés de l'entreprise qui risquent d'être touchées par les changements des régimes de précipitation, de l'intensité des tempêtes ou des températures. Il apparaît qu'une vision globale des risques permettrait de mieux identifier les stratégies climatiques qui favorisent la résilience et qui encourageront la gestion active des conséquences du climat sur l'ensemble des infrastructures et des

autres actifs de l'entreprise (Hill, 2010). Ces enjeux devront être intégrés dans le SGE pour permettre d'établir des objectifs précis qui assureront une performance globale du système.

6.3 Créer une table permanente de concertation avec les parties intéressées

L'exercice de consultation des parties prenantes (PP) réalisé en 2014 par l'organisation représente une belle avancée dans le contexte de l'implantation de la nouvelle norme. Cet exercice a permis de faire une première hiérarchisation des PP, de connaître la nature de l'information attendue et de prendre connaissance des sujets qu'elles voudraient voir approfondir (HQ, 2015a). Afin de mettre en place des mesures qui assureront un dialogue efficace et qui instaureront un climat d'accueil plus durable avec les parties internes et externes, il est recommandé de mettre sur pied une table de concertation « permanente ». Celle-ci devra inclure les PP considérées pertinentes au SGE afin d'instaurer un véritable processus de transparence et de permettre à celles-ci de faire partie du processus d'amélioration en plus de favoriser l'intégration et l'accueil favorable des installations et des équipements d'HQ.

6.4 Instaurer un programme de performance du SGE

Les exigences d'ISO 14001 : 2015 amènera certes l'organisation à mieux intégrer les trois sphères du DD dans son SGE. Mais l'analyse de l'initiative VDMD du secteur minier, qui a été présentée à la section 5; a permis de mettre en lumière les avantages d'instaurer un programme qui intègre des mesures concrètes pour aider les entreprises membres (dans ce cas-ci, les divisions) à respecter les engagements de l'association (dans ce cas-ci, le plan d'action de DD) (AMC, 2015b). Par mesures concrètes, on se réfère aux différents protocoles ou thèmes qui instaurent des indicateurs de performance communs aux divisions. Ces indicateurs devront intégrer les enjeux prioritaires qui sont ressortis lors de la planification stratégique en regard aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques. L'avantage de cette centralisation, additionné d'un programme spécifique d'indicateurs, permettrait aux parties intéressées d'obtenir une évaluation plus juste de la performance environnementale de la société en plus de permettre une vision commune de ses engagements en regard au DD.

6.4.1 Instaurer des thèmes en lien avec les objectifs du plan d'action

Ainsi, afin de faciliter la compréhension des mesures qui sont suggérées, les thèmes proposés seront fonction des actions établies dans le Plan d'action de DD pour les années 2015-2020.

Le plan d'action de DD élaboré en 2015 inclut les douze actions suivantes :

- Réaliser des projets hydroélectriques
- Augmenter la puissance de centrales hydroélectriques existantes

- Poursuivre les actions en efficacité énergétique
- Poursuivre les efforts dans le domaine de l'électrification des transports au Québec
- Mieux faire connaître les connaissances acquises lors des études environnementales réalisées par Hydro-Québec
- Poursuivre la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti, technologique et intangible de l'entreprise
- Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables
- Poursuivre les mesures visant à prendre en compte et à protéger la biodiversité et les services écosystémiques
- Optimiser la prise en compte des principes de DD dans les projets et activités
- Favoriser l'intégration et l'accueil favorable des équipements du réseau d'HQ
- Intégrer la notion de cycle de vie à la démarche d'innovation
- Maintenir l'état des connaissances sur l'analyse du cycle de vie de l'électricité distribuée au Québec (HQ, 2015b).

Ainsi, basé sur l'exemple de protocoles instaurés dans l'initiative VDMD, trois thèmes (objectifs) pourraient s'articuler ainsi :

- Assurer la protection de la biodiversité : Protéger et restaurer les écosystèmes, élaborer des outils favorables au maintien de la diversité biologique, acquérir des connaissances dans ce domaine et sensibiliser, informer et éduquer les employés et la population font partie des engagements d'HQ qui découlent également des orientations gouvernementales. Toutes les divisions peuvent y contribuer de par leurs activités spécifiques, que ce soit par les activités d'inspections des équipements, de maîtrise de la végétation, la gestion des contaminants, de formation des employés, etc.
- Réduire les GES : Ce thème permet de communiquer de l'engagement de la haute direction quant à sa capacité à reconnaître le caractère prioritaire de la réduction des GES au travers des pratiques de gestion écoresponsables. Comme il a été établi dans le Plan d'action de DD, l'organisation s'engage à maintenir une réduction des émissions de GES du parc de véhicules légers, à augmenter l'usage de la vidéoconférence pour réduire les déplacements et à augmenter la proportion d'imprimantes écosécurisées dans l'entreprise.
- Favoriser l'efficacité énergétique : En matière de DD, l'efficacité énergétique vient en tête des moyens efficaces à utiliser. Que l'on pense aux économies en besoins de puissance que ce moyen génère et qui permettent d'éviter l'acquisition d'énergie plus polluante, de même qu'aux impacts environnementaux et économiques de nouvelles installations qui seraient nécessaires pour répondre à l'augmentation de la demande (HQ, 2015b).

« En 2013, il était estimé qu'à production égale, l'efficacité énergétique était trois fois plus rentable que la construction d'une nouvelle centrale hydroélectrique et cinq fois plus que l'utilisation de la biomasse ou de la force éolienne...» (Brière, 2015).

6.4.2 Instaurer des indicateurs de performance

Qui dit performance, dit résultats à mesurer. Ainsi, afin d'assurer un suivi de la performance des thèmes présentés, des outils de suivi doivent être mis en place. Ainsi pour chacun des thèmes qui découlent du plan d'action de DD 2015-2020, des indicateurs pourraient être établis pour chaque division. Pour faciliter l'évaluation de la performance environnementale (EPE) de l'ensemble de l'organisation, il pourrait s'avérer utile de suivre les lignes directrices de la norme 14031. Cette norme distingue deux types d'indicateurs de performance environnementale (IPE). Le premier type appelé indicateur de performance de management (IPM) fournit des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'organisme. Tandis que le deuxième type, appelé indicateur de performance opérationnelle (IPO), fournit des informations sur la performance environnementale des opérations de l'organisation (ISO, 1999).

Pour satisfaire l'exigence 9.1, l'organisme doit évaluer sa performance environnementale et fournir des éléments d'entrées à la revue de direction. Ainsi, la revue de direction (art 9.3) doit prendre en compte, en autres, le niveau de réalisation des objectifs et l'adéquation des ressources requises pour maintenir un SGE efficace (ISO, 2014). Voici des exemples d'indicateurs qui pourraient être instaurés pour évaluer la performance de :

- La mise en œuvre de politiques et de programmes :
 - le nombre de cibles et d'objectifs atteints,
 - le nombre d'unités au sein de l'organisme qui atteignent les cibles et objectifs environnementaux.

- La conformité :
 - le nombre d'audits internes,
 - le nombre d'actions correctives identifiées,
 - le nombre d'exercices d'urgence menés.

- La performance financière :
 - le retour sur investissement des projets d'amélioration environnementale,
 - les fonds de recherche et développement alloués à des projets ayant une importance du point de vue de l'environnement.

- Les relations avec les collectivités :
 - la fréquence des rencontres avec les parties intéressées,
 - les taux d'avis favorables obtenus lors d'enquêtes auprès de la collectivité (ISO, 1999).

6.4.3 Instauration des indicateurs de performances opérationnelles

La norme 14031 propose des indicateurs de performances opérationnelles qui se fondent sur des intrants et des extrants liés aux installations physiques et aux équipements de l'organisme (ISO, 1999). Aux fins de mise en place d'un SGE unique dans un organisme tel qu'HQ, il est plutôt proposé d'établir des indicateurs qui suivent les thèmes formulés qui sont liés aux enjeux identifiés. Ainsi, les indicateurs proposés selon les différents thèmes sont :

- Thème « Assurer la protection de la biodiversité », les indicateurs proposés :
 - zone protégée par rapport à la superficie utilisée,
 - nombre de pratiques documentées,
 - nombre d'hectares traités à l'aide de phytocides,
 - nombre de formations données,
 - nombre d'inspections réalisées,
 - nombre de mesures novatrices (ISO, 1999).

- Thème « Réduire les GES », les indicateurs proposés :
 - nombre de véhicules électriques acquis,
 - émissions annuelles de GES du parc de véhicules légers,
 - nombre d'inscriptions aux vidéoconférences,
 - nombre d'imprimantes écosécurisées acquises (ISO, 1999).

- Thème « Favoriser l'efficacité énergétique », les indicateurs proposés :
 - nombre de programmes mis en place qui favorisent la gestion de la demande
 - nombre d'offres d'accompagnement en gestion de l'énergie (ISO, 1999).

Ces recommandations permettront de mieux intégrer les nouvelles exigences de la version ISO14001 : 2015. Le but de celles-ci n'est pas de présenter les avantages économiques que représente la mise en place d'un SGE unique pour une organisation telle que HQ. Mais il n'en demeure pas moins que la prise en compte de cet aspect n'est pas non plus négligeable. Le but premier de cet essai est d'éclairer sur les impacts potentiels de la nouvelle en plus d'émettre des recommandations qui

permettront d'intégrer les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 : 2015 afin de permettre à HQ de poursuivre ses avancées en thème de DD.

CONCLUSION

Depuis plusieurs années, des initiatives et des systèmes ont été mis sur pied pour aider les entreprises à opérationnaliser les enjeux économiques, environnementaux et sociaux dans leur stratégie. L'ISO, organisme de normalisation internationale, propose un système de gestion reconnu qui offre un cadre opérationnel structuré pour la gestion de l'environnement. Pour permettre d'intégrer les enjeux du DD, il instaure une nouvelle version de la norme ISO 14001.

Cet essai a permis de mettre en lumière les grands changements préconisés par cette nouvelle version. Ceux-ci concernent; le renforcement de la notion de performance environnementale, un plus grand engagement de la direction (ceux-ci devront prouver leur *leadership* dans les moyens qu'ils ont mis en place pour assurer de l'efficacité du SGE), une harmonisation accrue avec l'orientation stratégique (pour être efficaces, les objectifs du SGE doivent découler directement des orientations stratégiques de l'organisation); la nécessité que l'organisme dresse une liste des menaces qu'elle encoure; une communication plus efficace grâce à la mise en place d'une stratégie de communication ; l'intégration de la pensée « cycle de vie » dans l'acquisition de bien et lors de la planification des projets, en considérant chaque étape d'un produit ou d'un service, à partir de son développement jusqu'à la fin de vie, l'intégration officielle des parties intéressées au processus d'amélioration (ISO, 2014).

L'analyse de ces changements a permis de conclure que les entreprises pourront mieux intégrer les volets du DD dans leur SGE grâce aux nouvelles exigences qui y sont formulées. Les principaux avantages de la nouvelle norme se situent au niveau de la prise en compte de la gestion des risques et sur l'amélioration de la performance environnementale plutôt que sur le système de management à proprement dit. Ces changements exigent maintenant que l'organisation établisse un véritable processus de transparence et de performance de son système qui l'obligera à s'interroger sur le niveau de ses résultats et sur les bénéfices de sa démarche. De plus, l'importance accrue de la gestion de l'environnement au sein de processus de planification stratégique de l'organisation permettra à celle-ci d'intégrer toutes les facettes du DD dans le cœur même de ses programmes et de ses actions afin qu'il conduise à des issues plus favorables en réponse aux attentes des parties prenantes.

L'étude de cas réalisée a permis de mettre en lumière l'impact des changements de la norme pour une entreprise d'une grande envergure qui possède plusieurs SGE. Cette analyse a permis de constater que pour une organisation telle qu'Hydro-Québec, une réflexion devient nécessaire en ce qui concerne la structure du cadre de gestion environnementale actuel, cela en prévision de l'implantation des nouvelles exigences. De plus, le survol d'une initiative instaurée par une industrie qui fait face à des enjeux réglementaires, environnementaux et sociaux semblables que l'organisation étudiée a permis de connaître d'autres façons de faire. Grâce à cette étude de cas, des recommandations ont pu être formulées, lesquelles permettront l'amélioration du rendement de la nouvelle structure du SGE. Pour être

efficace en matière de DD, le SGE devra être harmonisé avec les décisions stratégiques de l'organisation. et des moyens doivent être mis en place pour permettre de suivre son évolution.

Finalement, pour satisfaire à l'exigence sur l'évaluation des performances, des indicateurs de performances devront être instaurés pour suivre la réalisation des objectifs. Ceux-ci devront être alignés et harmonisés avec les engagements qui seront établis tant au niveau de la mise en œuvre de politiques et de programmes, de la conformité, de la performance financière que des relations avec les collectivités.

En conclusion, au-delà de l'étude de cas qui a été réalisée, cet essai sera certainement utile aux organisations qui désirent comprendre les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 : 2015. En espérant qu'avec cette version, le système selon la norme ISO 14001 sera moins considéré comme un boulet aux affaires courantes, mais comme une partie intégrante de l'organisation, en plus de permettre d'intégrer les enjeux du développement durable au sein de sa stratégie.

La publication de la version finale de la norme est prévue le 15 septembre 2015, soit au même moment que le dépôt de cet essai. Il est donc recommandé au lecteur de valider le contenu de la norme qui peut inclure des changements avec la version qui a été utilisée pour la rédaction de ce travail.

RÉFÉRENCES

- Afnor (2015). Pourquoi réviser la norme ISO 14001? *In* Afnor. *Environnement- ISO 14001. ISO 14001 révision 2015*. <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/environnement-revision-iso-14001/iso-14001-revision-2015> (Page consultée le 15 mai 2015).
- Besner, André (2015). Défis et vision en environnement. Communication orale. *Semaine de l'environnement à Hydro-Québec*, 1^{er} juin 2015, Montréal.
- Boiral, O. (2006). « La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle », *Management International*, vol. 10, no 3, p. 67-79. *In* Université Laval. *Chaire de recherche. Chaire de recherche sur les normes de gestion du développement durable*. <http://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/05/La-certification-ISO-14001-une-perspective-n%C3%A9o-institutionnelle.pdf> (Page consultée le 21 juin 2015).
- Boiral, O. (2007). « Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises? », *Revue Internationale de Droit et Politique du Développement Durable*, vol. 2, no 2, p. 91-116. *In* Université Laval. *Chaire de recherche sur les normes de gestion du développement durable*. <http://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/05/La-certification-ISO-14001-une-perspective-n%C3%A9o-institutionnelle.pdf> (Page consultée le 3 août 2015).
- Brière, É. (2015). *Analyse des scénarios pouvant augmenter l'autosuffisance énergétique du Québec dans un contexte de développement durable*. Essai. Maîtrise en environnement. Université de Sherbrooke. Sherbrooke. Québec. 111 p.
- Brodhag, C. (2008). Prendre en compte les composantes du développement durable dans le système de management. *In* Ciste. *Dossiers de Ciste*. Le dossier 47. www.ciste.fr (page consultée le 16 juillet 2015).
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (s.d.). *Entreprises certifiées ISO 14001 : 2004*. *In* BNQ. ISO 14001. <http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/environnement/iso-14001.html> (Page consultée le 17 mars 2015).
- Bureau Veritas, (2015) .A quoi ressemble la High Level Structure (HLS)? *In* Bureau Veritas. Qu'est-ce que la « *High Level Structure* ? » *In* Bureau Veritas. <http://www.revision2015.com/fr/high-level-structure-look-like/> (page consultée le 30 mai 2015).
- Calmette, E (2013). Le PDCA, qu'es acquo? *In* Au fil du Lean. *Le PDCA (1/2)*. <http://www.aufildulean.fr/le-pdca-12/> (page consultée le 20 mai 2015).
- Canada. Statistiques Canada (2012). Tableau 4.8. Pratique de gestion environnementale selon l'industrie *In* Statistiques Canada. Section 4.8. Statistiques annuelles. Réponses socioéconomiques aux conditions environnementales. Pratiques environnementales <http://www.statcan.gc.ca/pub/16-201-x/2009000/t168-fra.htm> (Page consulté le 12 mai 2015).
- Cavagnol, A., Cavagnol, B., Roulle, P. (2013). *L'essentiel des auteurs clés en management*. Gauliano éditeur. 134 pages. (Collection Les Carrées).
- Chanel, M. et Fournier, J-L (2010). *La théorie de management de Deming : une clé pour mettre à jour les pratiques des directeurs généraux*. Paris. The international Federation of Scholarly Associations of Management. <http://www.fr-deming.org/afed-F28.pdf>. 7p.

- Cloutier, J. et Maisonneuve, É. (2014). *Aspects environnementaux (Encadrements complémentaires)*. Montréal, Hydro-Québec, 9 pages.
- Conseil patronal de l'environnement du Québec (CEPQ) (2012). Implanter une démarche de développement durable, pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions dans une entreprise. *In* CEPQ. http://www.cpeq.org/files/guides/Guide_Implanter_une_demarche_de_developpement_durable.pdf (page consulté le 3 août 2015).
- EEM (2015). ISO 14001 : 2015. Livre blanc des révisions à la norme ISO sur les systèmes de gestion environnementale. *In* EEM gestion durable. *Nouvelles. FIDS ISO 14001 : 2015-Livre blanc d'ÉEM* <http://www.eem.ca/news/wp-content/uploads/2015/07/Livre-Blanc-ISO-14001-2015.pdf>. (page consultée le 17 juillet 2015).
- Gendron, C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001. Montréal. Presse de l'Université de Montréal. 347 p.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2013). G4. Lignes directrices pour le reporting en développement durable. *In* GRI. *Français*. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf> (page consultée le 21 mai 2015).
- Guay, C. et Lambert, M. (2015). Hydro-Québec et Ouranos : la production électrique en climat changeant. Communication orale. *Semaine de l'environnement à Hydro-Québec*, 4 juin 2015, Montréal.
- Halley, P. et Boiral, O. (2008). Les systèmes de gestion environnementales au Canada : Enjeux, et implications pour les politiques publiques. *In* Université Laval. *Chaire de recherche. Chaire de recherche sur les normes de gestion du développement durable*. <http://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/07/Systèmes-de-gestion-environnementale-au-Canada.pdf>. (Page consultée le 22 mai 2015).
- Handfield, C. (2010). *Impasse à Kanesatake : Ottawa n'entend pas s'en mêler*. *In* La Presse. *Actualités*. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201006/02/01-4286339-impasse-a-kanesatake-ottawa-nentend-pas-sen-meler-.php> (page consultée le 10 juin 2015).
- Héau, J., et Tonelli, M. (2014). *Procédure. Gestion des activités, aspects et impacts environnementaux* Montréal, Hydro-Québec, 6 pages.
- Hill, S. (2010). Introduction. Les entreprises et les changements climatiques. *In* Réseau entreprise et développement durable (REDD). <http://nbs.net/fr/connaissances/enjeux-environnementaux/changements-climatiques/introduction/>(page consultée le 10 août 2015).
- Houle, L.P. (2015). Entrevue réalisée sur les impacts de la nouvelle version de la norme ISO 14001 : 2015. Communication orale. *Entrevue menée par Sylvie Grenon avec Louis-Philippe Houle, conseiller performance environnementale à TransÉnergie, Hydro-Québec, 19 juin 2015, Montréal*.
- Hydro-Québec (2009). Plan stratégique 2009-2013. *In* Hydro-Québec. *Documents d'entreprise. Plan stratégique. Plan stratégique 2009-2013*. <http://www.hydroquebec.com/publications/fr/documents-entreprise/plan-strategique.html>.
- Hydro-Québec (2015a) Rapport sur le développement durable 2014. *In* Hydro-Québec. *Documents d'entreprise. Rapport de développement durable. Rapport de développement durable 2014*.

<http://www.hydroquebec.com/publications/fr/documents-entreprise/rapport-developpement-durable.html>.

Hydro-Québec, (2015b). Plan d'action de développement durable 2015-2020. Dépôt légal-3e trimestre 2015. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Affaires corporatives et secrétariat général. (<http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/plan-action-developpement-durable/plan-action-dd-2015-2020.pdf>).

Hydro-Québec (2015c). Divers documents internes sur le SGE. TransÉnergie. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015d). Divers documents internes sur le SGE. Distribution. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015e). Divers documents internes sur le SGE. Production. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015f). Divers documents internes sur le SGE. Groupe Équipement et services partagés. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015g). Divers documents internes sur le SGE. Groupe Technologie. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015h). Divers documents internes sur le SGE. Portail environnement et développement durable. Montréal. Hydro-Québec.

Hydro-Québec (2015i). *Projet de ligne 120 kV du Grand-Brulé-Dérivation Saint-Sauveur : Hydro-Québec maintient ses engagements de consultation du public.* In Hydro-Québec. *Salle des nouvelles.* <http://nouvelles.hydroquebec.com/fr/communiqués-de-presse/573/projet-de-ligne-a-120-kv-du-grand-brulederivation-saint-sauveur-hydro-quebec-maintient-ses-engagements-de-consultation-du-public/?fromSearch=1> (page consultée le 6 juin 2015).

L'association minière du Canada (AMC) (2015a). Vers le développement minier durable. In AMC. *L'initiative VDMD.* <http://mining.ca/fr/vers-le-d%C3%A9veloppement-minier-durable> (Page consultée le 6 juin 2015).

L'association minière du Canada (AMC) (2015b). Déroulement de l'initiative VDMD. Programme de formation en ligne sur l'initiative VDMD. In AMC. *L'initiative VDMD.* <http://mining.ca/fr/vers-le-d%C3%A9veloppement-minier-durable> (Page consultée le 10 juin 2015).

L'association minière du Canada (AMC) (2015c). Rapport d'étape. In AMC. *L'initiative VDMD.* <http://mining.ca/fr/vers-le-d%C3%A9veloppement-minier-durable> (Page consultée le 10 juin 2015).

Levebvre, G. et Bres, L. (2012). *Implantation de la norme ISO 14001 à Hydro-Québec.* Étude de cas. Hautes études commerciales (HEC), Montréal. Québec. Résumé. 26 p. <http://gestion.evalorix.com/cas/management-et-strategie/l'implantation-de-la-norme-iso-14001-hydro-quebec/> (page consultée le 5 juin 2015).

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale, L.C. 2012, ch. 19, art. 52.

Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune, L.R.Q., c. 61.1.

Loi sur la qualité de l'environnement (LQE), L.R.Q., c. Q-2.

Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, L.R.Q., c. A-18.1.

Loi sur la gestion des terres des premières nations, L.C. 1999, ch. 24.

Loi sur les Indiens, L.R.Q., c. I-5.

Loi sur les mines, L.R.Q., c. M-13.1.

MEDEF-VADEMECUM (MEDEF) (2007). *Entreprises et développement durable : Suivez le guide!* In MEDEF. *Publications. p.5. Vademun.* <http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/entreprise-et-developpement-durable-suivez-le-guide.html> (Page consultée le 2 mai 2015).

Michel, J-L (2008). *Théories de la communication.* Université Jean Monnet. Saint-Étienne. 68 p. http://www.gripic.fr/system/files/file_fields/2014/03/26/theories.communication.pdf.

Murray, C. (2014). *Impacts environnementaux et mesures d'atténuation reliées à l'exploration et l'exploitation de mines d'uranium.* Essai, maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 85p.

OCDE, (s.d.). *L'environnement et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Instruments et méthodes pour les entreprises.* In OCDE. *Principes directeurs pour les entreprises multinationales.* <http://www.oecd.org/fr/env/34992981.pdf>. (Page consultée le 22 mai 2015).

Ouellet, M. (2012). *Identification des meilleures opportunités de centralisation et de décentralisation des systèmes de gestion environnementale de type ISO 14001 : le cas d'une grande entreprise québécoise.* Essai, maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 83 p.

Organisation internationale de normalisation (ISO) (1999). *ISO 14031. Management environnemental- Évaluation de la performance environnementale. Lignes directrices.* Genève. ISO. 35 p. (Norme internationale ISO 14031).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2004). *ISO 14001. Système de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.* Genève. ISO. 28 p. (Norme internationale ISO 14001).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2006). *ISO 14063. Management environnemental- Communication environnementale. Lignes directrices et exemples.* Genève. ISO. 27 p. (Norme internationale ISO 14063).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *ISO 26 000. Lignes directrices à la responsabilité sociétale.* Genève. ISO. 127 p. (Norme internationale ISO 26 000).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2014). *Projet de norme internationale ISO/DIS 14001. Système de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.* Genève. ISO. 38 p. (Norme internationale ISO 14001).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2015a). *Révision de la norme ISO 14001.* In ISO. *Management environnemental. ISO 14001.* <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm> (page consultée le 16 avril 2015).

Organisation internationale de normalisation (ISO) (2015b). Évolution des certificats ISO 14001 au Canada. ISO 14001. *In ISO. Normes. Certification. L'étude ISO.*
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm> (page consultée le 16 avril 2015).

Piketty, T. (2013). Revenu et capital. *In* Piketty, Thomas. *Le Capital au XX1ième siècle (première partie)*. Paris. Éditions du seuil. (Les livres du nouveau monde).

Portail Belgium.Be (s.d.). EMAS et ISO 14001. *In* Portail Belgium Be. Home. Environnement, Consommation durable. Labels écologiques.
http://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/labels_ecologiques/emas/ (page consultée le 20 mai 2015).

Québec. Énergie et ressources naturelles (s.d.). Assurer un développement minéral respectueux de l'environnement. *In* Québec. Énergie et ressources naturelles. Gros plans sur les mines.
<https://www.mern.gouv.qc.ca/mines/statistiques/mainoeuvre.jsp> (page consultée le 7 juin 2015).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques(MDDELCC) (2014). Le secteur minier au Québec. Enjeux environnementaux et cadre normatif pour les rejets liquides. *In* MDDELCC. *Direction des politiques de l'eau. Service des eaux industrielles.* http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/milieu_ind/bilans/mines2011/enjeux.pdf (page consultée 8 juin 2015).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques(MDDELCC) (2015a). Le développement durable : repères historiques. *In* MDDELCC. *Développement durable.* <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/reperes.htm#1972> (Page consultée le 11 mai 2015).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) (2015b). Stratégie gouvernementale de DD révisée 2015-2015, projet. *In* MDDELCC. *Développement durable.*
http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf (page consulté le 4 septembre 2015).

Rajotte, M. (2015). Entrevue réalisée sur les impacts de la nouvelle version de la norme ISO 14001 : 2015. Communication orale. *Entrevue menée par Sylvie Grenon avec Martin Rajotte, conseiller performance environnementale à Distribution, Hydro-Québec, 13 juillet 2015, Montréal.*

Richard, J (2012). Éléments d'explications historiques. *In* Richard, Jacques. *Comptabilité et Développement durable (Chapitre 1)*. Paris. Economica. (Gestion).

Santini, K. (2015). ENV 712 Système de gestion environnementale, Notes de cours séance 2 et 3. Longueuil. Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE), Université de Sherbrooke, 69 p.

Université de Nîmes (UNîmes) (2012). *Origine du développement durable.* *In* Université de Nîmes. *Histoire et origine du développement durable.*
https://www.unimes.fr/fr/util/developpement_durable/histoire-et-origines.html (page consultée le 1er mai 2015).

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR (2012). *Certification ISO 14001. Les 10 pièges à éviter*. AFNOR Éditions, 318 p.
- Baracchini, P. (2007). *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprises selon ISO 14001*. Presses polytechniques et universitaires romandes. 3^e édition. 187 p.
- Beauchamp, M. (2011) *Notes de cours ENV712-Tome 1. Systèmes de gestion environnementale*. Centre universitaire de formation en environnement Université de Sherbrooke, 344 p.
- Chartered Quality Institute (CQI) (2015). IRCA Transition Policy, ISO 9001 : 2015 & ISO 14001: 2015. *ISO 14001 : 2015 In IRCA*.
http://www.irca.org/Documents/Transition_pol/IRCATRANSPOL060715.pdf/ (page consultée le 5 septembre 2015).
- Conseil patronale de l'environnement du Québec (CEPQ) (2012). *Implanter une démarche de développement durable, pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions dans une entreprise*. In CEPQ.
http://www.cpeq.org/files/guides/Guide_Implanter_une_demarche_de_developpement_durable.pdf (page consultée le 3 août 2015).
- Ferrand, D. (2000). *Piloter l'environnement dans l'entreprise*. Montréal, Québec, Ordre des ingénieurs du Québec, 292 p.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2009). ISO guide 73 : 2009. Management du risque. Vocabulaire. In ISO. ISO TC 262. http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=44651 (page consultée le 8 août 2015).
- Ouranos (s.d.) Ouranos en bref. In Ouranos. Notre organisation. <http://www.ouranos.ca/fr/notre-organisation/notre-organisation.php>. <http://www.ouranos.ca/> (page consultée le 15 juin 2015).
- Québec. Ministère du Conseil exécutif (s.d.). *Éléments du plan stratégique*. In Ministère du Conseil exécutif. <http://mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/elements/index.html> (page consultée le 7 juillet 2015).
- Québec. Office de la langue française (s.d.). *Vocabulaire du développement durable*. In Office de la langue française.
http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_deve_durable/fiches/ (page consultée le 13 septembre 2015).
- Sénégal, É. (2015). *Un outil de diagnostic en gouvernance pour les organisations*. Essai. Maîtrise en environnement. Université de Sherbrooke. Sherbrooke. Québec. 110 p.
- The International Register of Certificated Auditors (IRCA) (2015). *ISO 14001 : 2015 FDIS released In IRCA*. http://www.irca.org/Documents/Transition_pol/IRCATRANSPOL060715.pdf/ (page consultée le 5 septembre 2015).
- UICN (2014). Indicateurs de biodiversité pour les collectivités territoriales. In UICN. *France*
http://www.uicn.fr/IMG/pdf/UICN_Indicateurs_biodiversite_collectivites.pdf (page consultée le 8 août 2015).

Vinel, M. (2011). Le système de management par étapes appliqué à une PME. Mémoire pour le diplôme d'hygiéniste du travail et de l'environnement centre de Paris. Archives ouvertes.
<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00608615/document>, 121 p. (Page consultée le 10 juillet 2015).

ANNEXE 1 ÉTUDE DE CAS (DIVISION TRANSÉNERGIE)

Questionnaire

1-Est-ce que la division TransÉnergie a amorcée une réflexion et/ou des travaux sur les impacts potentiels des nouvelles exigences proposées par ISO 14001 : 2015 (version DIS) ?

Réponse : Actuellement, une analyse sommaire a été réalisée quant à la parution de la prochaine version de la norme ISO 14001 : 2015. Une analyse d'écart entre le SGE actuel et les nouvelles exigences sera réalisée lors de la diffusion de la version FDIS prévu au début juillet.

2-La nouvelle norme ISO 14001 : 2015 introduit une exigence pour encourager les organisations à s'intéresser davantage au contexte mouvant dans lequel elles évoluent (art. 4.1). Pour la division TransÉnergie, comment va se traduire l'actualisation à cette nouvelle exigence?

Réponse : Pour HQT, l'intégration des impacts potentiels des changements climatiques sur la réalisation des activités de HQT ainsi que sur l'exploitation du réseau pour augmenter la capacité de transit notamment en période estivale devraient être considérés. Ceci pourrait affecter nos modes de fonctionnement associés à la maintenance du réseau. Par conséquent, ce contexte devrait être davantage documenté dans le SGE

3- Les besoins et les attentes des parties intéressées doivent être maintenant considérés comme des obligations de conformité (art 4.2). Est-ce que TransÉnergie a déjà établi une liste des parties prenantes concernées ? Quelles approches ou méthodes seront utilisées pour faire l'analyse des besoins et des attentes des parties prenantes ?

Réponse : D'une part, des efforts sont actuellement déployés au niveau corporatif afin de capter les considérations des parties prenantes dans le cadre du Rapport de développement durable (analyse de pertinence). Cette approche pourrait être évaluée pour capter les attentes transposables dans le SGE. De plus, nous avons déjà des mécanismes de communications avec les parties prenantes (Régie de l'énergie, BAPE, gestion des demandes plaintes et réclamations) pour tirer des analyses de tendances se traduisant en autres exigences (maintenant identifiées comme obligations de conformités). En guise d'exemple, l'entente HQ-UPA.

4-Une nouvelle clause assigne des responsabilités spécifiques aux responsables de l'organisation pour promouvoir le management environnemental en interne (art. 5) Cette exigence met l'emphase sur l'engagement, le soutien et la rétroaction accrues de la part de la haute direction pour qu'elle assume la responsabilité de l'efficacité du SME. Quels sont les changements qui devront être apportés pour instaurer cette nouvelle responsabilité au sein de la haute direction?

Réponse : À l'heure actuelle, le SGE est bien arrimé avec la haute direction. Le leadership est bien campé au niveau du COGE du président notamment par le dépôt des objectifs environnementaux et de la réalisation de revue de direction détaillée. Toutefois, il serait pertinent d'introduire une reddition de compte plus fréquente. Il est à noter que nous prévoyons déjà pour l'année 2015 de réaliser un suivi trimestriel des objectifs environnementaux opérationnels au COGE de la VPEI

5- La nouvelle norme exige que les organisations aillent plus loin dans l'analyse des aspects environnementaux significatifs en intégrant la maîtrise des impacts associés à l'utilisation des produits et à leur traitement en fin de vie, ou à leur élimination (art. 6.1.2). Ainsi, quels changements la division TransÉnergie devra-t-elle apporter pour intégrer l'analyse de ses AES dans une perspective de cycle de vie?

Réponse : HQT intègre déjà la perspective de cycle de vie en considérant l'ensemble des activités de la division lors de l'exercice d'évaluation des AES. De plus, au niveau des impacts produits par l'électricité vendue, une analyse de cycle de vie complète de l'impact du kW/h a été produite en 2014 par HQ. Ainsi, nous sommes en mesure de connaître l'impact de notre produit sur le cycle des autres entreprises. Nous travaillons maintenant à une meilleure prise en charge des impacts environnementaux de nos choix technologiques (notions d'impact induits par des choix dans la réalisation de projets ou activités).

6- Le développement d'une stratégie de communication a été ajouté à l'art 7.4 et 9.1. Il s'agit d'un engagement à communiquer des informations fiables et d'établir des mécanismes de rétroactions autant à l'interne qu'à l'externe avec les parties intéressées. Est-ce que cette nouvelle exigence nécessite des changements importants dans le processus actuel?

Réponse : Le volet de la communication pourrait effectivement nécessiter des changements en ce qui a trait aux communications avec l'externe. Présentement, les unités Relations avec le milieu et communications (médias) se trouvent sous la vice-présidence affaires corporatives donc à l'extérieur de notre SGE. Par conséquent, une nouvelle approche sera probablement nécessaire afin d'arrimer la manière de considérer les communications avec les parties prenantes.

7-Dans la nouvelle version, la notion d'amélioration continue évolue vers celle d'amélioration de la performance environnementale, quels seront les actions qui seront mises en œuvres pour démontrer votre niveau de performance (art. 9.1) ?

Réponse : Le plus grand virage portera sur la manière dont nous rapportons nos objectifs. Culturellement, HQ propose des objectifs basés sur l'état d'avancement d'un plan d'action. Dorénavant, nous devons présenter sous la forme d'indicateur avec des cibles concrètes afin de démontrer l'amélioration de la performance environnementale. Nous avons amorcé ce virage et planifions une évolution graduelle à cet égard

8-Croyez-vous que la prochaine version ISO 14001 : 2015 permettra à la division TransÉnergie d'Hydro-Québec d'intégrer toutes les composantes du développement durable dans son système de management? Sinon, quelle (s) composante (s), elle aurait dû intégrer?

Réponse : À mon avis, nous réussirons à intégrer les 3 principes du développement durable. Toutefois, l'enjeu restera toujours l'intégration de l'aspect social. Il faut se rappeler que HQÉSP réalise les principaux projets (lignes et postes) qui génèrent des impacts sociaux se rapportant à l'acceptabilité de nos projets. À l'avenir, un meilleur maillage entre ses deux divisions sera important afin de bien camper le développement durable et plus particulièrement l'acceptabilité sociale que ce soit lors de l'implantation ou réalisation du projet que lors de l'exploitation des équipements (lignes et postes).

Merci de votre collaboration

Sylvie Grenon

Étudiante à la maîtrise en environnement

Université de Sherbrooke

ANNEXE 2 ÉTUDE DE CAS (DIVISION DISTRIBUTION)

1-Est-ce que la division Distribution a amorcée une réflexion et/ou des travaux sur les impacts potentiels des nouvelles exigences proposées par ISO 14001 : 2015 (version DIS) ?

Réponse : Nous avons réalisé une vigie et participé à des conférences sur les évolutions de la norme. Nous prévoyons réaliser une analyse d'écart une fois que la norme sera en vigueur.

2-La nouvelle norme ISO 14001 : 2015 introduit une exigence pour encourager les organisations à s'intéresser davantage au contexte mouvant dans lequel elles évoluent (art. 4.1). Pour la division Distribution, comment va se traduire l'actualisation à cette nouvelle exigence?

Réponse : Cette pratique fait déjà partie de notre SGE, nous réalisons un suivi annuel des préoccupations soumises à la régie de l'Énergie en regard avec le développement durable et nos activités. De plus, nous réalisons une analyse des préoccupations de notre clientèle soulevées dans des sondages de satisfaction auprès de la clientèle. Finalement, nous analysons les natures environnementales des plaintes et des réclamations traitées par notre service à la clientèle. Avec la nouvelle norme, nous envisageons simplement d'illustrer de façon plus explicite l'influence de ces exercices sur nos projets d'amélioration continue.

3- Les besoins et les attentes des parties intéressées doivent être maintenant considérés comme des obligations de conformité (art 4.2). Est-ce que Distribution a déjà établi une liste des parties prenantes concernées ? Quelles approches ou méthodes seront utilisées pour faire l'analyse des besoins et des attentes des parties prenantes ?

Réponse : Oui, nous avons déjà identifié nos parties prenantes et avons déjà des mécanismes et tribunes d'échanges. (Régie de l'énergie, sondage de satisfaction, traitement des plaintes et réclamations). Ces outils ne sont pas spécifiques à la gestion environnementale, mais nous participons à différents niveaux à ces exercices et réalisons l'analyse des résultats.

4-Une nouvelle clause assigne des responsabilités spécifiques aux responsables de l'organisation pour promouvoir le management environnemental en interne (art. 5) Cette exigence met l'emphase sur l'engagement, le soutien et la rétroaction accrus de la part de la haute direction pour qu'elle assume la responsabilité de l'efficacité du SME. Quels sont les changements qui devront être apportés pour instaurer cette nouvelle responsabilité au sein de la haute direction?

Réponse : Nous rencontrons déjà cette exigence dans les rôles responsabilités de notre SGE.

5- La nouvelle norme exige que les organisations aillent plus loin dans l'analyse des aspects environnementaux significatifs en intégrant la maîtrise des impacts associés à l'utilisation des

produits et à leur traitement en fin de vie, ou à leur élimination (art. 6.1.2). Ainsi, quels changements la division Distribution devra-t-elle apporter pour intégrer l'analyse de ses AES dans une perspective de cycle de vie?

Réponse : Nous avons déjà intégré, là où il est pertinent, l'analyse de cycle de vie dans l'analyse des aspects et impacts environnementaux. Certains indicateurs découlant de ces analyses sont suivis et communiqués à nos employés.

6- Le développement d'une stratégie de communication a été ajouté à l'art 7.4 et 9.1. Il s'agit d'un engagement à communiquer des informations fiables et d'établir des mécanismes de rétroactions autant à l'interne qu'à l'externe avec les parties intéressées. Est-ce que cette nouvelle exigence nécessite des changements importants dans le processus actuel?

Réponse : Nous rencontrons déjà cette exigence avec nos outils de communication avec nos parties prenantes.

7-Dans la nouvelle version, la notion d'amélioration continue évolue vers celle d'amélioration de la performance environnementale, quels seront les actions qui seront mises en œuvres pour démontrer votre niveau de performance (art. 9.1) ?

Réponse : Nous avons dans les règles de gestion l'obligation de démontrer l'efficacité et le retour sur l'investissement et, là où il est pertinent la notion d'amélioration de la performance environnementale y est justifiée. Les programmes des recherches et tous nos projets d'investissement font l'objet de recommandation qui intègre ces notions dans les justifications.

8-Croyez-vous que la prochaine version ISO 14001 : 2015 permettra à la division Distribution d'Hydro-Québec d'intégrer toutes les composantes du développement durable dans son système de management? Sinon, quelle (s) composante (s), elle aurait dû intégrer?

Réponse : Nous avons intégré le suivi de la performance des composantes du développement durable faisant partie du Plan d'action sur le développement durable d'Hydro-Québec. De plus, les composantes du rapport de développement durable transmises par HQD sont toutes documentées dans notre SGE et font partie des éléments de suivi de l'évolution de nos activités. Nous croyons que cette façon de faire prend tout son sens avec la venue de la nouvelle version de la norme.

Merci de votre collaboration

ANNEXE 3- Principes directeurs de l'initiative VDMD

(AMC, 2015b, 2015)

En tant que membres de l'Association minière du Canada, nous devons combler de façon responsable les besoins en produits minéraux, métalliques et énergétiques de la société. Pour ce faire, nous procédons à l'exploration, à la découverte, au développement, à la production, à la distribution et au recyclage de ces produits. Nous croyons qu'il nous faut mériter la possibilité de contribuer à la société et de croître dans l'économie où nous évoluons par un engagement manifeste envers le développement durable.*

Ainsi, nos actions doivent révéler une approche responsable envers le rendement social, économique et environnemental qui coïncide avec les priorités changeantes de nos communautés d'intérêts. ** Ces actions doivent aussi refléter une vaste gamme de valeurs, comme l'honnêteté, la transparence et l'intégrité, que nous partageons avec nos employés et nos communautés d'intérêts. Elles doivent aussi mettre en évidence nos efforts soutenus envers la protection de nos employés, de nos clients et du milieu naturel.

Nous prouverons notre leadership à l'échelle internationale :

- en faisant participer les communautés d'intérêts à la conception et à l'instauration de notre initiative *Vers le développement minier durable*;
- en recherchant, en provoquant et en appuyant, de façon proactive, des discussions sur nos activités;
- en encourageant le leadership dans nos sociétés afin d'atteindre une gestion responsable des ressources durables sans égard au lieu d'exploitation;
- en intégrant l'excellence, la transparence et la responsabilité à chaque aspect de nos activités;
- en protégeant la santé et la sécurité de nos employés, de nos entrepreneurs et de nos collectivités;
- en contribuant aux initiatives mondiales qui visent à promouvoir la production, l'utilisation et le recyclage des minéraux et des métaux de façon sécuritaire et respectueuse à l'égard de l'environnement;
- en essayant de minimiser l'incidence de nos activités sur l'environnement et la biodiversité, à toutes les étapes de l'exploitation, depuis l'exploration jusqu'à la fermeture;
- en collaborant avec les communautés d'intérêts pour traiter les enjeux liés au legs du passé, tels que les mines orphelines ou abandonnées;
- en s'améliorant continuellement par l'adoption de nouvelles technologies, innovations et meilleures pratiques dans tous les secteurs de nos activités.

Pour chaque aspect de nos activités, nous allons :

- respecter les droits de la personne et traiter les gens avec qui nous faisons affaire avec justesse et dignité;
- respecter les cultures, les mœurs et les valeurs des gens avec qui nous devons interagir;
- Reconnaître et respecter la contribution, les préoccupations et le rôle particuliers des Autochtones (Premières nations, Inuits et Métis) et des peuples autochtones du monde entier;
- faire des affaires dans les limites de l'éthique;
- nous conformer aux lois et règlements de chaque pays où nous sommes présents et nous allons instaurer des normes qui refléteront notre respect des principes directeurs et des meilleures pratiques internationales;
- encourager les collectivités à participer aux occasions offertes par les nouveaux projets d'exploitation minière et par les projets existants;
- être sensibles aux priorités, aux besoins et aux intérêts collectifs tout au long des étapes d'exploration, de développement, d'exploitation et de fermeture de sites miniers;
- offrir des avantages permanents aux collectivités locales par l'entremise de programmes durables destinés à améliorer les normes économiques, environnementales, sociales, éducatives et de soins de santé qu'elles chérissent.

** L'AMC s'inspire de la définition du développement durable de la Commission Brundtland de 1987 : « Toute forme de développement qui permet de combler les besoins de l'heure sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ».*

*** Le terme « communauté d'intérêts » fait référence à l'ensemble des personnes et des groupes qui ont ou qui pensent avoir un intérêt dans la gestion des décisions sur nos activités qui peuvent avoir une incidence sur eux. Cela comprend les employés, les contractants, les autochtones, les membres de la collectivité minière, les fournisseurs, les clients, les organismes environnementaux, les gouvernements, les milieux financiers et les actionnaires.*

décembre 2004