

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE

PRÉSENTÉ

À DAVID TALBOT (CONSEILLER ACADÉMIQUE)

ET MARTIN VACHON (MANDANT)

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU COURS

ENP7969 S — STAGE

PAR OPHÉLIE TREMBLAY GRENIER

AVRIL 2022

Remerciement

Je tiens d'abord à remercier toute l'équipe de la Société du Plan Nord, qui m'a accueillie chaleureusement malgré le contexte de télétravail. Dans le cadre du mandat, j'ai eu la chance de collaborer avec plusieurs membres de l'organisation. Ceux-ci ont toujours fait preuve d'une grande ouverture et ont su me guider judicieusement dans mon projet.

Je souhaite aussi adresser mes plus sincères remerciements aux membres du Pôle d'expertise en développement durable, avec qui j'ai eu la chance de travailler plus étroitement : François-Xavier Desbiens, Jean-Louis Tedone, Julie Routhier, Martin Vachon et Samuel Pépin-Guilbert. Votre collaboration, vos commentaires et vos conseils ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de mon mandat. Il me semble important de remercier plus particulièrement Martin, mon mandant, qui m'a fait confiance en m'accueillant dans son équipe. Il a su faire cheminer mes réflexions en posant des questions judicieuses et m'a aussi permis de me sensibiliser aux réalités de l'administration publique.

Malgré son départ durant mon mandat, je désire remercier Julie Bissonnette, ancienne vice-présidente au développement durable et aux partenariats en territoire nordique. Julie fut mon premier contact avec la Société du Plan Nord et m'a offert la chance de réaliser un stage dans sa vice-présidence.

J'aimerais également remercier David Talbot, mon conseiller académique, pour sa confiance et son temps. Malgré mes expériences académiques limitées en développement durable, M. Talbot a accepté de m'accompagner tout au long du mandat. Il a su me donner les outils pour lancer mes réflexions et ma recherche. En cours de mandat, j'ai eu la chance de bénéficier de son expérience et de ses conseils.

Je termine en remerciant le Bureau des stages pour l'accompagnement offert. L'aide précieuse que j'ai reçue a permis que cette étape de mon parcours académique se déroule rondement et sans accrocs.

Table des matières

Remerciement.....	I
Liste des tableaux, figures, abréviations et sigles.....	1
Liste des tableaux	1
Figures	1
Abréviations et sigles	1
Résumé	2
Introduction	3
Description de l'organisation et du mandat confié à l'étudiante	4
Recension des écrits	8
Méthodologie de recherche et d'intervention.....	16
Stratégie de collecte de données et méthode d'évaluation	16
Résultats	22
Portrait des rapports évalués.....	22
Résultats de l'étude d'étalonnage.....	24
Modèle de rapport de développement durable	29
Discussion et recommandations	35
Conclusion.....	41
Références	43
Annexe I – Grille d'évaluation.....	47
Annexe II – Fiche d'évaluation	49
Annexe III – Liste des organisations	50
Annexe IV – Tableau synthèse et classements.....	51
Annexe V – Plan de travail.....	60

Liste des tableaux, figures, abréviations et sigles

Liste des tableaux

Tableau 1 : Information divulguée dans les rapports.....	8
Tableau 2 : Recommandations des chercheurs.....	15

Figures

Figure 1 : Portrait de l'échantillon.....	24
Figure 2 : Composition de l'échantillon évalué.....	24
Figure 3 : Caractéristiques du rapport de développement durable de la SPN.....	29

Abréviations et sigles

CDP :	Carbon Disclosure Project
ENAP :	École nationale d'administration publique
ESG :	Environnemental, social et de gouvernance (critères)
GRI :	Global Reporting Initiative
IIRC :	International Integrated Reporting Council
IR :	Rapport intégré (<i>integrated reporting</i>)
MO :	Ministères et organismes
PADD :	Plan d'action de développement durable
PAN :	Plan d'action nordique
PAUR :	Politique d'acquisition et d'utilisation responsable des biens et services de la Société du Plan Nord
RSE :	Responsabilité sociale des entreprises
SASB :	Sustainable Accounting Standard Board
SGDD :	Stratégie gouvernementale de développement durable
SPN :	Société du Plan Nord
TCFD :	Task-Force on Climate Change Disclosure

Résumé

Ce rapport porte sur un stage s'étant déroulé à la Société du Plan Nord du 17 janvier au 8 avril 2022. Le mandat consistait à réaliser une étude d'étalonnage et à livrer un modèle de rapport de développement durable. La majorité du stage a été consacrée à l'étude d'étalonnage, à l'analyse des données et à l'élaboration d'un gabarit de rapport de développement durable. Avec l'aide de l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable et les membres d'autres unités, le modèle a pu être personnalisé selon les contraintes et les objectifs de la Société du Plan Nord. Cette collaboration a permis d'entreprendre une première réflexion dans plusieurs unités quant à la pertinence de publier un tel rapport. Finalement, en plus des livrables, la recension des écrits et l'étude d'étalonnage ont permis de formuler des recommandations qui permettront de mettre en valeur les actions de la SPN, de réaffirmer ses engagements, de définir les enjeux importants pour ses partenaires et de développer son expertise du territoire nordique.

Introduction

Le présent rapport contient cinq sections principales, soit la description de l'organisation et du mandat, la recension des écrits, la méthodologie de recherche, les résultats et, en terminant, les recommandations. Comme son nom l'indique, la première section présente la Société du Plan Nord, sa mission, son mandat et la place qu'occupe le développement durable dans ses actions. Cette section contient aussi la description du mandat et les livrables attendus à la fin du stage.

La deuxième section, soit la recension des écrits, aborde divers aspects des rapports de développement durable, notamment les types de rapport, les avantages associés à leur publication, les failles les plus courantes des rapports ainsi que les recommandations de chercheurs afin d'orienter les organisations souhaitant en publier un.

La troisième section décrit la méthodologie de recherche suivie pour réaliser le mandat. Plus précisément, la méthodologie inclut la stratégie de collecte de données, la méthode d'évaluation, l'analyse des données et la stratégie d'élaboration d'un modèle de rapport de développement durable.

La quatrième section énumère les résultats du stage, notamment le portrait des rapports évalués, les résultats de l'étude d'étalonnage et le modèle de rapport de développement durable.

La cinquième et dernière section présente les cinq recommandations ayant été formulées grâce à toutes les étapes subséquentes. La Société du Plan Nord est libre de poursuivre ses réflexions et de mettre en œuvre les recommandations jugées pertinentes dans les mois et années à venir.

Description de l'organisation et du mandat confié à l'étudiante

La Société du Plan Nord (SPN), dans une perspective de développement durable, a pour mission de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique québécois, conformément aux orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que le secteur privé (Société du Plan Nord, 2022). Grâce à l'expertise de son équipe et à sa présence sur le territoire, la SPN a développé une fine connaissance des enjeux nordiques. Son agilité et sa créativité lui permettent de jouer adéquatement son rôle de facilitateur entre les acteurs concernés et d'envisager des solutions adaptées.

Le développement durable fait partie intégrante de la SPN. En effet, la Loi sur la Société du Plan Nord, adoptée en 2015, enchâsse le développement durable dans toutes les activités de la SPN. L'article 4 de la loi stipule que la SPN doit contribuer au développement du territoire nordique dans une perspective de développement durable (Loi sur la Société du Plan Nord, 2021). Le développement durable occupe aussi une place importante dans les Plans d'action nordiques (2015-2020 et 2020-2023) et dans les Plans stratégiques de la SPN. Par exemple, la première orientation du Plan stratégique 2020-2023 vise à « [p]lacer le développement durable au cœur des actions » (Société du Plan Nord, 2020, p. 3). De plus, pour arriver à respecter ce principe fondateur, la SPN prend en compte le développement durable dans 93 pour cent de son financement (Société du Plan Nord, 2021, p. 21). Les critères de développement durable permettent à la SPN de s'assurer que les projets financés et mis en œuvre sur le territoire nordique considèrent les principes du développement durable. Qui plus est, bien qu'elle ne mentionne pas le développement durable, la Loi instituant le Fonds du Plan Nord stipule que les fonds doivent être utilisés pour financer des initiatives de nature économique (infrastructures stratégiques), sociale (acquisitions de connaissances, besoins des populations) et environnementale (recherche et développement, protection du territoire) (Loi instituant le Fonds du Plan Nord, 2021). De plus, la SPN a réaffirmé son désir d'adopter des pratiques durables au sein de l'organisation en adoptant la Politique d'acquisition et d'utilisation responsable des biens et services de la Société du Plan Nord (PAUR, 2018). En terminant, il faut souligner que

tous les documents publiés par la SPN font référence au développement durable et à son importance¹.

Une autre caractéristique importante de la SPN est son champ d'action très diversifié. Mandatée pour coordonner la réalisation des Plans d'action nordiques, la Société du Plan Nord doit collaborer avec plus de 20 ministères et organismes impliqués dans la réalisation des Plans. Ainsi, la SPN doit collaborer avec une grande variété d'acteurs qui travaillent dans un large éventail de secteurs d'activité. Plus particulièrement, la SPN est impliquée dans la réalisation de grands projets d'infrastructures (le prolongement de la route 138 et l'amélioration de la route 389), de projets à dimension sociale (la conception de logements nordiques et la mise en place d'une clinique de services et de soins de santé vétérinaires au Nunavik) et de projets environnementaux (la création d'un Fonds pour la faune nordique et le retrait de matières dangereuses des villages nordiques) (Gouvernement du Québec, 2020). Ce champ d'action très vaste permet à la SPN d'avoir un impact global sur le développement du territoire nordique.

Dans la même optique, il est important de noter que la SPN travaille sur un territoire de 1,2 million de kilomètres carrés (72 % du Québec, ou plus de deux fois la superficie de la France). Habité par 31 communautés autochtones et 32 collectivités locales, ce vaste territoire est composé de 63 communautés ayant des enjeux variés, tels que l'accès au territoire, la pénurie de logements, les difficultés d'accès à certains services publics (santé, éducation, gestion des matières résiduelles, etc.) et une économie souvent tributaire de l'exploitation des ressources naturelles (Société du Plan Nord, 2020). Ainsi, la SPN doit agir sur plusieurs fronts afin de veiller à ce que les communautés puissent se développer de manière durable.

Pour assurer un développement cohérent du Nord québécois, le conseil d'administration de la SPN doit être composé d'une majorité de membres provenant du territoire nordique (Loi sur la Société du Plan Nord, 2021). La composition représentative du conseil d'administration lui permet d'être sensibilisé aux enjeux propres au territoire du

¹ Dix rapports et plans, une politique et deux lois ont été lus dans le but de se familiariser avec la Société du Plan Nord. Cette lecture a révélé que le seul document ne faisant pas référence explicitement au développement durable est la Loi instituant le Fonds du Plan Nord.

Plan Nord et à la réalité des communautés. De plus, une assemblée consultative, l'Assemblée des partenaires, a aussi été créée. Cette assemblée est composée de membres des communautés locales et autochtones ainsi que de membres des secteurs d'activité présents sur le territoire (par exemple, des représentants de l'industrie forestière, minière et touristique) (Loi sur la Société du Plan Nord, 2021). La SPN consulte l'Assemblée des partenaires pour connaître son avis sur certaines questions ou pour obtenir des recommandations sur les actions à prioriser par la Société du Plan Nord (Loi sur la Société du Plan Nord, 2021). Bien que l'Assemblée ne lie pas le conseil d'administration, elle favorise l'adoption de plans d'action ou de plans stratégiques représentatifs des besoins des communautés et de leurs priorités.

La SPN est assujettie à la Loi sur le développement durable, qui, depuis 2006, enjoint quelque 110 ministères et organismes de l'Administration publique à accroître leur recherche d'un développement durable, et ce, par deux moyens principaux : 1) la mise en œuvre d'un Plan d'action de développement durable (PADD) et 2) la prise en compte des principes de développement durable dans leurs actions (MELCC, s.d.). Notons que la Loi sur le développement durable impose aux ministères et organismes de rendre compte des actions de leur PADD dans leur Rapport annuel d'activité (MELCC, s.d.). En plus des actions dans son PADD, la SPN prend en compte le développement durable dans ses plans stratégiques et d'exploitation ainsi que dans ses programmes en intégrant des critères de développement durable dans les outils de financement de projets sur le territoire nordique.

Malgré la publication de documents portant sur le développement durable, l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable note que le format et le contenu de cette reddition de compte semblent peu adaptés à la mise en valeur des engagements et des réalisations en la matière par la SPN. L'équipe du Pôle juge qu'un nouvel outil apparaît nécessaire. Cet outil permettrait de soutenir l'effet d'entraînement des employés de la SPN en soulignant les bons coups en développement durable et en favorisant leur multiplication au bénéfice du territoire nordique.

Ainsi, le mandat consiste à livrer à la SPN un modèle de rapport de développement durable relatif à ses engagements et réalisations en la matière. Les livrables comprendront au minimum une revue d'exemples de rapports de développement durable, une

présentation des avantages et inconvénients des exemples de rapports retenus et une proposition de rapport de développement durable pour la SPN. La revue d'exemples de rapports de développement durable proviendra de ministères ou d'organismes publics, d'entreprises, de municipalités ou de toutes autres organisations pertinentes, au Québec, au Canada ou à l'international. La proposition de rapports retenus devra comprendre les informations suivantes : la fréquence du rapport, le contenu, la méthode de collecte d'information et le mode de production (étapes, calendrier, partage des responsabilités parmi les unités de la SPN).

Il sera important que la proposition porte une attention particulière à la réduction, au maximum, de la charge de travail supplémentaire pour la SPN, notamment en maximisant les exercices existants de reddition de compte et de communication.

En plus d'élaborer le gabarit du rapport de développement durable, la stagiaire sera intégrée à des activités de la Société du Plan Nord, notamment par des occasions de participation à des actions régulières de la SPN. Plus particulièrement, elle sera invitée à contribuer à l'Assemblée des partenaires, organisme-conseil de la Société du Plan Nord. Avec le secrétaire de l'Assemblée des partenaires, elle participera à l'élaboration de l'ordre du jour, à la rencontre du printemps 2022 et à l'organisation des suivis. Par ailleurs, elle pourra participer à l'évaluation des contributions des actions du PAN 20-23 au développement durable du territoire nordique.

Recension des écrits

Afin de faire des recommandations pertinentes à la SPN, un survol de la littérature sur les rapports de développement durable ou de soutenabilité a été réalisé. Les chercheurs s'accordent pour dire que l'approche la plus populaire est une approche dite « *triple-bottom line* » (Biondi et Bracci, 2018; Greiling, Traxler et Stötzer, 2015; Niemann et Hoppe, 2018; Adam, Muir et Hoque, 2014; Dumay et al., 2016). Cette approche fait référence à la nécessité pour les organisations d'allier les performances économiques, sociales et environnementales (Elkington, 1998). Aujourd'hui, pour intégrer ces aspects dans leur stratégie, les organisations se basent le plus souvent sur trois principes, soit les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (Investopedia, 2021_a; 2021_b; 2021_c). En plus des trois dimensions de l'approche « *triple-bottom line* », les critères ESG ont introduit un quatrième aspect : la bonne gouvernance. Le tableau 1 fournit des exemples d'information divulguée lorsque les organisations utilisent cette approche.

Tableau 1 : Informations divulguées dans les rapports	
Aspect	Exemples d'informations divulguées
Économique	<ul style="list-style-type: none">- Profit- Génération de valeur- Prévisions financières
Environnemental	<ul style="list-style-type: none">- Consommation d'énergie- Quantité produite de déchets- Utilisation responsable des ressources- Émission de gaz à effet de serre
Social	<ul style="list-style-type: none">- Condition de travail des employés- Retombées positives dans les communautés- Choix des partenaires d'affaires- Consultation des parties prenantes
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">- Audits internes et externes- Intégration des parties prenantes dans le processus décisionnel- Transparence de l'organisation

La considération grandissante des organisations pour les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance a mené à la création de guides ou de lignes directrices permettant aux organisations d'être plus transparentes sur les impacts de leurs

activités et sur les actions concrètes qu’elles prennent pour être plus responsables (GRI, s.d.). Le guide le plus connu a été élaboré par le Global Reporting Initiative (GRI). Le GRI a créé un guide (incluant des guides déterminés pour certaines industries – énergie, organisations publiques, mines, etc.) qui est aujourd’hui reconnu mondialement (ESG Reporting, 2021). Depuis la création du GRI, plusieurs autres organisations ont créé des standards, notamment l’International Integrated Reporting Council (IIRC), la Task-Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Les nouveaux guides ont en commun le fait de regrouper des informations financières et non financières dans un même rapport. Ces rapports sont appelés des rapports intégrés (IR).

Dans la littérature parcourue, une étude effectuée par deux chercheurs visait à comparer les rapports de développement durable et les rapports intégrés (Biondi et Bracci, 2018). Bien que les rapports intégrés contiennent souvent plus d’information, ils ont conclu qu’à part le cycle de diffusion, il n’y avait pas de différence significative entre les deux types de rapport (Biondi et Bracci, 2018). Pour eux, le rapport intégré est l’évolution du rapport de développement durable classique (Biondi et Bracci, 2018).

Les études réalisées par Dumay et al. (2016) et par le GRI (2013) peuvent expliquer la similarité révélée par l’étude de Biondi et Bracci (2018) entre les deux types de rapport. Dumay et al. (2016) remarquent que les universitaires n’ont pas tous la même définition des rapports intégrés et confondent les deux types de rapport. Le GRI (2013) a fait une constatation similaire, mais auprès des organisations. Selon leur étude, les organisations utilisent le nom « rapport intégré » pour désigner trois structures différentes (GRI, 2013). D’abord, la structure de soutenabilité, qui fait référence à un rapport contenant seulement des informations non financières (GRI, 2013). Cette structure fait donc référence à un rapport de développement durable classique. Ensuite, une structure « *one cover* », qui regroupe un rapport de développement durable et un rapport financier (GRI, 2013). Dans le cas de cette structure, les deux rapports sont joints dans un document, mais il n’y a pas de lien entre les informations financières et non financières. Finalement, la structure intégrée renvoie à un rapport établissant des liens entre les informations financières et non financières (GRI, 2013). À la lumière de ce qui précède, soit l’utilisation interchangeable

des termes « rapport de développement durable » et « rapport intégré » par les universitaires et les organisations, ainsi que leurs nombreuses similarités (telles que définies par Biondi et Bracci (2018), l'analyse de la littérature sur les rapports, plus particulièrement en ce qui a trait à leurs avantages et à leurs failles, ne fera pas de distinction entre les deux types de rapport.

La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs avantages dont bénéficient les organisations ayant un rapport de durabilité. D'abord, certaines études (Mervelskemper et Streit, 2017; Landau et al., 2020) ont établi un lien entre la publication d'un rapport de développement durable et la valeur marchande d'une entreprise privée. Mervelskemper et Streit (2017) ainsi que Landau et al. (2020) ont mentionné que la publication d'un rapport de développement durable a un effet sur la valeur marchande de l'organisation. Toutefois, ces recherches ne considéraient pas les spécificités des organisations publiques, pour qui la valeur marchande n'est pas une donnée existante. Somme toute, leurs conclusions restent intéressantes. En effet, Mervelskemper et Streit (2017) concluent que les coûts engendrés par la rédaction d'un rapport de développement durable peuvent être couverts par la création de valeur engendrée par le rapport. Leur étude révèle aussi que la publication d'un rapport intégré a une plus grande valeur ajoutée que la publication de rapports de développement durable classique (Mervelskemper et Streit, 2017). Pour leur part, Landau et al. (2020) précisent que les rapports intégrés rapportant le plus de plus-value sont les rapports audités par l'une des quatre grandes firmes d'audit et sont conformes au modèle du GRI. Les rapports audités, mais qui ne respectent pas le modèle contribuent dans une moindre mesure à l'augmentation de la valeur marchande de l'entreprise. Même si ces conclusions concernent les entreprises privées, il est vraisemblable de penser que les organisations publiques communiquant leurs performances et leurs actions en matière de développement durable sont plus légitimes auprès de la société civile.

De plus, Chouaibi et Affes (2021) ainsi que Domingues et al. (2017) ont établis un lien entre l'intégration de pratiques environnementales, éthiques et sociales dans les organisations et le degré de transparence. Les deux études révèlent que la divulgation des pratiques de développement durable dans un rapport est un moteur de changement pour une organisation (Chouaibi et Affes, 2021; Domingues et al., 2017). Plus particulièrement,

Chouaibi et Affes (2021) expliquent que plus une organisation est transparente sur ses pratiques de responsabilité sociale, plus ces pratiques seront ancrées dans la stratégie de l'organisation. Dans le même ordre d'idée, l'étude de Domingues et al. (2017) démontre que les rapports de développement durable permettent aux organisations de planifier les changements organisationnels de manière progressive et proactive. De plus, les chercheurs soutiennent que la planification favorise l'amélioration des pratiques et des actions d'une organisation en matière de durabilité. De fait, leur étude conclut que la transparence permet à une organisation de communiquer le statu quo en matière de développement durable tout en évaluant ses performances ainsi que la progression de ses efforts et de ses actions à travers le temps (Domingues et al., 2017). En résumé, la divulgation d'un rapport de développement durable est un moteur de changement qui permet aux organisations de communiquer et d'inclure davantage de pratiques socialement responsables dans leur stratégie et d'améliorer leurs pratiques.

De surcroît, dans leur étude sur l'évolution des rapports de durabilité de gouvernements européens avant-gardistes, Niemann et Hoppe (2018) identifient des bénéfices internes et externes pour l'organisation. En ce qui concerne les bénéfices internes, les organisations qui se dotent d'un rapport de développement durable voient la motivation et l'inspiration des équipes de travail augmenter (Niemann et Hoppe, 2018). De même, l'étude révèle que la coopération nécessaire entre les équipes pour mesurer les indicateurs et rédiger le rapport améliore la gestion des données de l'organisation (Niemann et Hoppe, 2018). Dans le cas des bénéfices externes, Niemann et Hoppe (2018) mentionnent la possibilité de justifier une action ou une non-action et d'accroître la légitimité de l'organisation. Enfin, l'inclusion d'objectifs et d'informations politiques pertinentes par la ville d'Amsterdam et de Freiburg a conduit les décideurs politiques à s'y référer dans leur processus décisionnel (Niemann et Hoppe, 2018).

Dans un autre ordre d'idée, la revue de littérature a permis d'identifier certaines failles auxquelles les organisations doivent faire attention lorsqu'elles produisent un rapport. En effet, ces failles peuvent affecter la qualité du rapport publié. La première faille, et la plus fréquente, est le fait que les rapports sont souvent trop introspectifs (Dumay et al., 2010; Biondi et Bracci, 2018; Domingues et al., 2017). En utilisant le terme introspectif,

les chercheurs expriment le fait que les rapports se concentrent principalement sur les impacts internes au lieu de mettre l'accent à la fois sur les impacts internes et externes de l'organisation (Dumay et al., 2010; Biondi et Bracci, 2018; Domingues et al., 2017). Les rapports devraient dresser le portrait d'un plus grand écosystème et refléter une vision systémique du développement durable (Dumay et al., 2010; Biondi et Bracci, 2018; Domingues et al., 2017). Biondi et Bracci (2018) ajoutent que les rapports, étant de plus en plus introspectifs, ne sont souvent pas écrits dans la perspective du lecteur (un citoyen ou un client). Biondi et Bracci (2018) expliquent que lorsque le rapport ne prend pas en compte le lecteur, les organisations risquent de se retrouver avec un autre rapport de référence au sein de l'organisation au lieu d'être un outil d'information et de reddition de compte.

Dumay, Guthrie et Farneti (2010) ainsi que Atkins et Maroun (2015) critiquent aussi le fait que les rapports de développement durable sont parfois utilisés comme des outils de relation publique ou de marketing. Dans certains cas, lorsque les rapports servent d'outils de promotion, il est possible qu'une organisation ait recours à l'écoblanchiment ou *greenwashing* (Dumay et al., 2010). L'écoblanchiment fait référence à l'utilisation d'informations trompeuses à l'égard de la stratégie d'affaires ou des actions d'une organisation (Torelli, Balluchi et Lazzini, 2019). Atkins et Maroun (2015) font référence à cette manipulation de l'information en discutant de la gestion de l'impression ou de la perception (en anglais, *impression management*). La gestion de l'impression est l'action, délibérée ou non, d'influencer les décisions, les perceptions ou les opinions. Atkins et Maroun (2015) mentionnent que les organisations peuvent avoir recours à cette technique lors de la rédaction des rapports. En conséquence, la gestion des impressions et l'écoblanchiment peuvent accroître le scepticisme des lecteurs et faire douter des performances des organisations (Torelli, Balluchi et Lazzini, 2019).

De leur côté, Dumay et al. (2016) et Greiling, Traxler et Stötzer (2015) ont remarqué que l'évolution du rapport de développement durable classique (structure de soutenabilité) vers les rapports à structure intégrée a mené à une certaine transformation des rapports. En effet, Dumay et al. (2016) constatent que les rapports intégrés sont de plus en plus orientés vers les affaires et la démonstration de la création de valeur à travers le temps. Dumay et al. (2016) soulignent que ces rapports n'ont plus rien à voir avec la

reddition de compte et le développement durable. Considérant que la valeur marchande ne s'applique pas aux organisations, il est possible de présumer que cette problématique n'est pas aussi présente dans les rapports produits par les administrations publiques. Pour leur part, dans leur étude sur les rapports de soutenabilité dans les contextes autrichien, allemand et suisse, Greiling, Traxler et Stötzer (2015) démontrent que les dimensions sociale et environnementale occupent une place moins importante dans les rapports de développement durable comparativement à la dimension économique. Ainsi, l'étude de Greiling, Traxler et Stötzer (2015) vient confirmer que les organisations publiques ont aussi tendance à mettre de l'avant le volet économique, mais de manière moins systématique que les entreprises.

Le dernier inconvénient a été identifié dans le cadre de l'étude de Niemann et Hoppe (2018). Dans leurs entrevues avec des employés de la fonction publique, des politiciens, des universitaires et des représentants d'organisations non gouvernementales, les chercheurs ont constaté que la motivation et l'implication des employés dans la rédaction des rapports de soutenabilité tendaient à diminuer avec le temps (Niemann et Hoppe, 2018). Niemann et Hoppe définissent cette baisse de motivation et d'implication comme étant de la « *reporting fatigue* », c'est-à-dire le désengagement des équipes de travail dans le processus de rédaction des rapports. Selon leur recherche, cette fatigue serait due au fait que les organisations vont prioriser la publication fréquente de rapports sans réelle valeur ajoutée plutôt que la publication à plus grand intervalle, mais avec une grande valeur ajoutée (Niemann et Hoppe, 2018). Les conséquences les plus notables de cette fatigue sont la modification radicale des rapports et l'abandon complet de leur rédaction (Niemann et Hoppe, 2018).

Avant de passer aux recommandations, quelques constatations pertinentes que la revue de littérature a permis de faire valent la peine d'être discutées. D'abord, la plupart des rapports qui suivent les lignes directrices du GRI sont publiés par de grandes entreprises ou des multinationales (GRI, 2013). Ensuite, le GRI (2013) et Atkins et Maroun (2015) remarquent que les rapports qui répondent au standard du GRI s'étendent souvent sur plus de cent pages. Par conséquent, pour une organisation d'une taille plus modeste, avec des ressources humaines et financières limitées, il peut être décourageant de produire

un rapport répondant au standard du GRI ou tout simplement de produire un rapport qui s'en inspire. De plus, Atkins et Maroun expliquent que les rapports « [...] *should represent the reality of an organisation's activities and the way in which a company is genuinely integrated in behaviour and action, not just in its reporting* » (2015, p. 212). Ainsi, les plus petites organisations devraient concentrer leurs efforts sur la rédaction d'un rapport représentatif et informatif sur les actions et les résultats de l'organisation en matière de développement durable. Parallèlement à Atkins et Maroun, Arvidsson et Dumay (2021) étudient, dans leur article, l'évolution de la quantité et de la qualité des rapports ESG d'entreprises suédoises entre 2008 et 2018. L'étude porte aussi sur l'évaluation des performances des entreprises en termes de développement durable. Les chercheurs notent que la quantité d'information disponible a grandement augmenté et que les informations sont de meilleure qualité (Arvidsson et Dumay, 2021). Toutefois, ils constatent que la performance des organisations stagne. On peut donc en déduire que les organisations sont plus transparentes, mais qu'elles ne s'améliorent pas. Selon ce qui précède, les organisations ayant moins de ressources devraient produire des rapports plus expéditifs et concentrer les ressources disponibles sur leurs performances.

Pour remédier aux diverses failles, certains chercheurs (Dumay et al., 2010; Atkins et Maroun, 2015; Arvidsson et Dumay, 2021) font des recommandations qui permettraient de les mitiger et de faciliter le maintien des pratiques dans les organisations. En premier lieu, pour augmenter la pertinence des rapports, Dumay, Guthrie et Farneti (2010) recommandent de considérer le développement durable comme un grand écosystème affectant l'environnement interne et externe de l'organisation plutôt que de considérer les trois dimensions (environnementale, sociale et économique) indépendamment les unes des autres. En deuxième lieu, Dumay, Guthrie et Farneti (2010) ainsi que Atkins et Maroun (2015) insistent sur le fait que ce n'est pas le format du rapport, notamment sa présentation, sa longueur ou le standard sur lequel il est basé, qui importe. Au contraire, les organisations devraient surtout mettre l'accent sur le contenu du rapport (Dumay et al., 2010; Atkins et Maroun, 2015). Les rapports devraient permettre aux lecteurs de connaître les actions mises en œuvre par l'organisation et leurs impacts sur l'écosystème dans lequel elle évolue (Dumay et al., 2010; Atkins et Maroun, 2015). En dernier lieu, Atkins et Maroun (2015) proposent aux organisations d'opter pour des rapports plus courts et plus spécifiques.

Tandis que Arvidsson et Dumay (2021) recommandent de développer des indicateurs de performance plus pertinents, comparables et opportuns ainsi que de mettre leurs énergies sur la performance plutôt que sur la rédaction du rapport. Le tableau 2 résume les recommandations des chercheurs.

Tableau 2 : Recommandations des chercheurs		
	Tableau synthèse	Chercheurs
1	Considérer le développement durable comme un grand écosystème	Dumay et al., 2010
2	Mettre l'accent sur le contenu du rapport plutôt que sur le format	Dumay et al., 2010 Atkins et Maroun, 2015
3	S'assurer que le rapport informe le lectorat des actions mises en œuvre par l'organisation et de leurs impacts sur l'écosystème	Dumay et al., 2010 Atkins et Maroun, 2015
4	Produire des rapports plus courts et plus spécifiques	Atkins et Maroun, 2015
5	Prioriser la performance plutôt que la production d'un rapport	Arvidsson et Dumay, 2021

Méthodologie de recherche et d'intervention

Le mandat consiste à remettre une revue d'exemples de rapport de développement durable ainsi qu'un modèle de rapport pouvant convenir à la SPN. Cette section présente la démarche méthodologique mobilisée pour arriver à effectuer le mandat et répondre aux attentes de l'organisation.

Stratégie de collecte de données et méthode d'évaluation

La remise d'exemples de rapport de développement durable ainsi que la présentation des avantages et des inconvénients de ces rapports ont guidé la sélection de la méthodologie de recherche. L'étude d'étalonnage a été retenue pour la réalisation du mandat puisqu'elle permet de comparer et d'étudier les meilleures pratiques afin de s'en inspirer (Bruno, 2014). Plus précisément, une étude d'étalonnage est réalisée en quatre grandes phases, soit la planification, l'analyse, l'intégration et l'action (Bruno, 2014). Chacune de ces phases et la manière dont elles ont été réalisées sont présentées dans le paragraphe suivant.

1) La planification

La phase de planification est subdivisée en trois étapes (Bruno, 2014). La première étape est de définir ce qui sera étalonné (Bruno, 2014). Dans ce cas-ci, la Société du Plan Nord n'a pas de rapport de développement durable qui puisse être comparé. Toutefois, elle fait de la reddition de compte en matière de développement durable dans son Rapport annuel d'activité. La deuxième étape consiste à identifier les comparables (Bruno, 2014). Pour y arriver, la sélection a débuté avec les préférences du mandant. Celui-ci a indiqué dans la description du mandat qu'il était ouvert à ce que l'étude porte sur les rapports publiés par des ministères ou des organismes publics, des entreprises, des municipalités ou toute autre organisation pertinente, au Québec, au Canada ou à l'international. Toutefois, considérant la durée du stage, il a été entendu de limiter l'étude principalement à des rapports produits par des ministères ou des organismes publics au Québec, au Canada et à l'international. Quelques entreprises pertinentes ont aussi été considérées dans les choix initiaux. Ces décisions prises au départ ont été revues en cours d'étude. Des informations supplémentaires sur cette décision sont disponibles dans la section suivante. En somme,

cette étape permet de définir des critères pour la sélection des rapports tout en orientant la recherche des organisations les plus performantes en matière de développement durable.

La dernière étape de la planification consiste à déterminer la méthode de sélection des rapports et de les sélectionner (Bruno, 2014). Afin d'avoir un échantillon diversifié, des recherches dans les médias, sur les sites d'organisations telles le GRI ou le Carbon Disclosure Project (CDP) et sur les palmarès du Corporate Knights ont été réalisées. De plus, des rencontres avec des collègues du Pôle d'expertise en développement durable, le mandant, le conseiller académique et des professionnels d'autres ministères et organismes ont été planifiées. Entre autres, ces rencontres ont permis d'identifier des organisations se démarquant aux yeux des professionnels de l'administration publique québécoise et d'évaluer si leurs pratiques pourraient inspirer celles de la SPN.

2) L'analyse

La première étape de la phase d'analyse est d'identifier l'écart de performance (Bruno, 2014). Pour ce faire, une grille d'évaluation basée sur les meilleures pratiques identifiées par la revue de littérature et les capacités de la SPN (ressources humaines, données disponibles, collecte de données supplémentaires, etc.) a été créée. Les deux critères de base de la grille sont la pertinence et la faisabilité. D'abord, la pertinence reflète l'intégration des meilleures pratiques identifiées dans la revue de littérature dans les rapports de développement durable. Ensuite, le critère de faisabilité a été élaboré en fonction des capacités de la Société du Plan Nord. En effet, étant une petite organisation avec des ressources limitées, il était important d'évaluer les rapports en fonction de leur degré de faisabilité (reproduction) pour la SPN. Soulignons que le critère de faisabilité représente aussi la deuxième étape de la phase d'analyse, soit la projection des performances futures de l'organisation ou dans ce cas les éléments nécessaires pour que l'organisation ait la capacité de produire un rapport de développement durable. En effet, les performances futures de l'organisation doivent être projetées (Bruno, 2014). Par conséquent, le critère de faisabilité permet d'anticiper les capacités futures de l'organisation. Chaque critère s'est vu attribuer cinq caractéristiques déterminées en fonction de la recension des écrits et des discussions avec le Pôle d'expertise en développement durable. Dans le cas de la pertinence, les caractéristiques évaluées sont :

1. Le rapport respecte une norme ou un guide (GRI, SASB, TCFD, CDP, etc.) ;
2. Le rapport est critique quant aux performances de l'organisation ²;
3. Les objectifs compris dans le rapport sont clairs et des cibles sont définies
4. Le rapport comprend des indicateurs permettant de mesurer la performance de l'organisation ;
5. Le rapport est écrit de manière à interpeller le lectorat (parties prenantes).

Pour ce qui est de la faisabilité, les caractéristiques sont :

1. Le format du rapport peut facilement être adapté à la réalité de l'organisation ;
2. Le rapport peut être réalisé avec des ressources humaines limitées ;
3. La fréquence de publication est adaptée ;
4. L'information contenue dans le rapport peut facilement être remplacée par l'information de l'organisation ³;
5. L'utilisation de ce modèle ajoute de la plus-value aux publications de la SPN (Plan stratégique, PADD, Plan d'action nordique).

L'évaluation de chaque critère a été réalisée en fonction des dix caractéristiques présentées ci-dessus. Chacune des caractéristiques se voyait attribuer une valeur maximale d'un point. Par conséquent, une note sur cinq était attribuée à chaque document pour tous les critères. Selon les résultats obtenus, les rapports recevaient une note globale sur dix. Pour assurer l'objectivité et l'uniformité de l'évaluation, chaque caractéristique comprenait une courte description des éléments devant être observés dans le rapport pour obtenir un point, un demi-point ou aucun point. Ainsi, lors de l'évaluation, chaque rapport était évalué sur les mêmes bases. Ce fonctionnement permet de comparer et d'évaluer les rapports sur une base commune et de formuler des recommandations basées sur le pointage. L'attribution d'une note par critères permet aussi de faire des classements selon la note globale, de pertinence et de faisabilité.

² Cette caractéristique fait référence au fait que le rapport présente tant les bons que les mauvais coups de l'organisation.

³ Le mandat stipule qu'il faut, autant que possible, que le modèle de rapport proposé puisse être complété avec les données déjà disponibles. Par conséquent, il semblait important d'inclure une caractéristique qui s'attarde aux données contenues dans les rapports évalués. En effet, certains rapports, bien que très pertinents, pourraient reposer sur une collecte de données très exhaustive qui n'est tout simplement pas réalisée à la Société actuellement.

La recension des écrits a mis de l'avant la valeur ajoutée d'un rapport audité par une firme reconnue. Selon les études (Mervelskemper et Streit, 2017 ; Landau et al., 2020), les rapports vérifiés par un auditeur externe génèrent plus de valeur que les rapports qui ne le sont pas. En raison de cette constatation, les rapports vérifiés par un auditeur externe se sont vu attribuer un point « bonus ». Selon les informations disponibles dans les documents, seuls quatre rapports dans l'échantillon ont été vérifiés par une firme d'audit.

En plus des deux critères, le deuxième volet de l'évaluation a consisté à identifier les forces et les faiblesses de chacun des rapports. Pour assurer la comparabilité des évaluations, des caractéristiques attribuables à tous les rapports ont été sélectionnées, notamment la convivialité (le rapport est facilement accessible pour le lectorat), la longueur, la présentation visuelle et l'accessibilité (plus particulièrement en matière de vocabulaire et de style de rédaction). Selon une évaluation qualitative, les caractéristiques seront classées soit comme une force ou une faiblesse. Notons que les forces et les faiblesses sont des observations plus subjectives puisqu'il n'y avait pas de critères prédéfinis. La grille d'évaluation complète est disponible en [annexe I](#).

Puisque la grille d'évaluation est relativement technique, une fiche d'évaluation a été élaborée pour vulgariser l'information obtenue lors de l'évaluation des rapports. Le modèle de la fiche d'évaluation est disponible en [annexe II](#). Les premiers éléments contenus dans la fiche sont le nom de l'organisation, le titre du rapport et l'année de référence du document. Ces éléments permettent d'identifier l'organisation et de spécifier quel rapport a été évalué dans la grille d'évaluation. La fiche présente également une brève description du rapport. La description évite au lecteur de devoir ouvrir chaque rapport pour avoir une idée de son contenu. La description offre un aperçu des sujets abordés dans le document. De plus, la fiche vulgarise l'évaluation réalisée préalablement. D'abord, les forces et faiblesses sont identifiées et une courte justification est fournie. Ainsi, le lecteur peut savoir pourquoi l'une ou l'autre des caractéristiques a été classée comme une force ou une faiblesse. La fiche se poursuit avec les notes obtenues pour la pertinence et la faisabilité. L'évaluation des deux critères est accompagnée d'une justification. La justification offre des commentaires personnalisés, contrairement à la grille d'évaluation,

sur les rapports. Les justifications permettent de cibler certains éléments distinctifs du rapport et de connaître leurs contributions à l'obtention de la note.

3) L'intégration

La première étape de la phase d'intégration consiste à communiquer les résultats de l'étude d'étalonnage (Bruno, 2014). Pour ce faire, en plus des grilles d'évaluation et des fiches d'évaluation, un tableau synthèse regroupant toutes les données et permettant d'accéder facilement aux évaluations a été conçu. Ce tableau permet aussi de comparer rapidement les rapports (le tableau est disponible à l'[annexe IV](#)). Le tableau en version Excel offre la possibilité de filtrer les données selon certains critères. L'objectif de fournir un tableau synthèse est de créer un outil de travail utile lorsque viendra le temps de produire le rapport de développement durable. Ainsi, l'équipe du Pôle n'aura pas à ouvrir chaque fiche pour accéder aux justifications et aux descriptions. Le tableau permet aussi de créer des tableaux comparatifs et des classements en fonction des notes attribuées dans l'évaluation. Il contient également le nom de l'organisation, le titre du rapport, l'année de référence et la description du rapport. Ensuite, il présente les forces et les faiblesses de chacun des rapports. Toutefois, par souci de concision, les justifications ne sont pas incluses. Pour avoir des précisions, il est nécessaire de consulter les fiches d'évaluation.

Le tableau synthèse enchaîne ensuite avec la note attribuée pour la pertinence et la faisabilité ainsi que les justifications. Il se poursuit avec l'identification des rapports ayant obtenu le point bonus pour l'audit externe, puis avec la note globale. L'utilisation d'un chiffrier Excel représentait la meilleure option puisque ce format permet de trier les informations selon certains critères à la guise de l'utilisateur. Ainsi, dans le futur, il sera possible de trier l'information selon le type d'organisation, la note globale, l'audit externe, etc. Excel permet aussi de masquer certaines informations qui n'ont pas besoin d'être montrées, par exemple pendant une présentation. La malléabilité du tableau synthèse sera certainement utile pour le mandant et l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable.

La colonne suivante du tableau présente les éléments d'intérêt repérés dans les rapports évalués. En faisant la lecture des rapports, certains éléments de la présentation visuelle, du contenu et du format sont apparus comme étant particulièrement pertinents

pour la SPN ou représentaient une manière ingénieuse de présenter l'information dans le rapport. Ainsi, le tableau synthèse fait référence à tous ces éléments et contient un lien vers une feuille Excel qui présente brièvement chacun des éléments. De ce fait, les utilisateurs du tableau n'auront pas à ouvrir les rapports et à effectuer une recherche dans ceux-ci pour localiser les éléments. Chaque élément est accompagné d'une courte description qui permet de justifier sa mise en valeur.

Finalement, la dernière colonne du tableau synthèse contient un lien externe qui permet d'accéder au rapport rapidement. Bien que les versions PDF soient incluses avec la remise de ce rapport, le lien externe permet d'éviter la recherche des documents dans l'arborescence de l'équipe.

En plus de regrouper l'information des grilles d'évaluation et des fiches, le tableau synthèse a permis de créer des classements en fonction de la note globale, de la faisabilité et de la pertinence. Ces classements sont inclus dans le même document Excel que le tableau synthèse. Ils sont aussi disponibles en [annexe IV](#). Les classements présentent le palmarès des dix meilleurs rapports pour chacune des catégories. Toutefois, puisque certains rapports arrivaient à égalité, les classements contiennent entre 10 et 12 rapports. Ces plus petits tableaux comprennent aussi la justification pour la note obtenue (dans le cas de la note globale, c'est la description du rapport qui est présentée) et indiquent si des éléments d'intérêt avaient été notés pour le rapport. Ultimement, les classements et les éléments d'intérêt permettent de déterminer quelles sont les meilleures pratiques en matière de rapport de développement durable et rendent l'information très accessible pour l'utilisation future des données récoltées grâce à l'étude d'étalonnage.

4) L'action

La dernière phase de l'étude d'étalonnage est l'action (Bruno, 2014). Dans le cas de ce projet, toutes les étapes de cette phase ne seront pas complétées. Seulement la première, la création d'un plan d'action (proposition de gabarit de rapport de développement durable) sera réalisée. La proposition devait tenir compte des spécificités du mandat, intégrer les conclusions de la recension des écrits et s'inspirer des meilleures pratiques identifiées grâce à l'étude d'étalonnage. La première étape a consisté à analyser les rapports publiés par la SPN et leur contenu. Avec ces informations, il a été possible de

proposer quelques options au Pôle d'expertise en développement durable et d'évaluer les avantages et les inconvénients de chacune des propositions. Ensuite, la deuxième étape a consisté à approfondir la réflexion pour l'option qui semblait la plus adaptée aux besoins de la SPN et qui respectait aussi les contraintes organisationnelles. Finalement, l'élaboration d'un plan de travail contenant une table des matières commentée, la description de la méthode de collecte de données et le mode de production fournissent tous les éléments nécessaires pour que le Pôle poursuive les réflexions entamées durant le stage. Le modèle a été élaboré en étroite collaboration avec l'équipe du Pôle puisque la proposition doit être adaptée à leurs besoins et tenir compte de leurs commentaires.

Résultats

Le mandat consistait en la réalisation d'une étude d'étalonnage permettant de fournir à la SPN une revue d'exemples de rapport de développement durable, l'identification de leurs avantages et de leurs inconvénients, ainsi qu'un modèle de rapport pouvant être utilisé par la Société du Plan Nord dans le futur. Par conséquent, la présentation des résultats est divisée selon ces trois livrables. D'abord, l'échantillon de rapports de développement durable est présenté en détail. Ensuite, les résultats de l'étude d'étalonnage, plus particulièrement les classements globaux, de pertinence et de faisabilité sont analysés minutieusement afin de faire ressortir les meilleures pratiques. Finalement, le gabarit de rapport de développement durable est présenté.

Portrait des rapports évalués

Comme mentionné ci-haut, le premier résultat correspond à la présentation de l'échantillon de rapport évalué. En effet, l'étude d'étalonnage visait à sélectionner et à évaluer des rapports de développement durable publiés par des ministères ou des organismes publics au Québec, au Canada et à l'international. Les paragraphes qui suivent présentent un portrait des rapports analysés et fournissent plus d'informations sur les organisations sélectionnées ainsi que sur les défis rencontrés durant la période de sélection.

La première vague de sélection ciblait exclusivement des ministères et des organismes publics, des municipalités et quelques entreprises. Les organisations sélectionnées durant cette vague sont le fruit de plusieurs réflexions et de recherches.

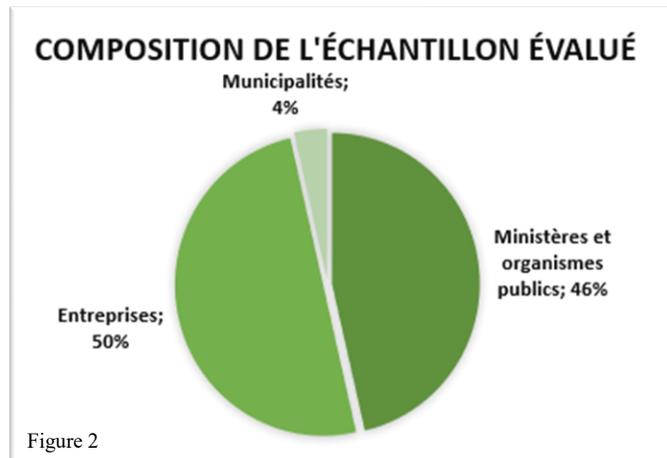
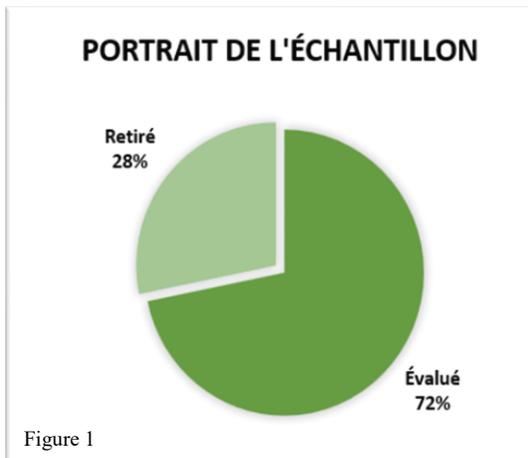
D'abord, des discussions avec monsieur David Talbot, conseiller académique, monsieur Martin Vachon, mandant, et monsieur Frédéric Gagnon, du Bureau de coordination en développement durable, ont permis de cibler certaines organisations en fonction de leur leadership en matière de développement durable, notamment la Banque du Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec, le ministère des Finances, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public et Postes Canada. Des recherches sur Internet et dans les médias ont permis d'ajouter certaines entreprises et organisations publiques d'intérêt à l'échantillon, par exemple Énergir, Cascades, le Port de Montréal, Ports Toronto, RECYC-QUÉBEC et la Société des alcools du Québec. Les recherches et les discussions ont permis d'identifier les villes d'Amsterdam, de Baie-Saint-Paul, de Kelowna, de Montréal, de Québec et de Vancouver comme étant des éléments d'intérêt pour l'étude. À la fin de cette première vague de sélection, 21 rapports avaient été sélectionnés.

Bien que la première vague de sélection ait été fructueuse, l'évaluation des rapports a rencontré quelques défis. La plupart des municipalités et quelques organismes publics (RECYC-QUÉBEC, la Société de l'assurance automobile du Québec et la Société des loteries du Québec) ont dû être retirés de l'échantillon. Dans le cas des villes, les documents publiés étaient plus des plans d'action que des rapports. Ainsi, ils ne répondaient à aucun des critères d'évaluation prédéfinis. En ce qui concerne les organismes publics, le développement durable était exclusivement abordé dans le rapport d'activité ou dans le rapport de gestion annuel. Considérant l'obligation des ministères et organismes d'effectuer un exercice de reddition de compte dans leur rapport annuel et de suivre un modèle, les rapports publiés étaient pratiquement identiques au rapport d'activité de la SPN. Par conséquent, il n'y avait aucune plus-value à les ajouter à l'échantillon.

Puisque plusieurs organismes publics et municipalités ont été retirés de l'échantillon (N=9), la recherche s'est tournée vers des entreprises privées. La sélection des entreprises a principalement été dictée par les palmarès de l'organisme Corporate Knights. L'entreprise médiatique produit annuellement des classements d'organisations se démarquant par leurs pratiques responsables. De plus, le processus méthodologique rigoureux utilisé par l'entreprise permettait de se fier aux résultats de leurs rapports. Ainsi,

des entreprises et des organismes publics figurant dans les palmarès ont été retenus et ajoutés à l'échantillon. Parmi ces organisations, on retrouve la Société de transport de Montréal, la Banque de Montréal, le Canadien National, le Canadien Pacifique, etc.

En résumé, 39 organisations ont été sélectionnées (la liste complète est disponible en [annexe III](#)). Ultiment, 28 organisations ont été évaluées et 11 ont été retirées de l'échantillon puisque les rapports publiés étaient soit trop similaires au Rapport d'activité de la SPN, ou soit qu'ils étaient sous forme de plan d'action. Chaque rapport sélectionné a été remis à la SPN à la fin du stage.



Résultats de l'étude d'étalonnage

Le deuxième résultat est la remise de 26 grilles d'évaluation et de 29 fiches d'évaluation au mandant. La différence entre le nombre de grilles et de fiches s'explique par le fait que trois des rapports lus ne répondaient pas aux critères d'évaluation, mais contenaient des éléments pertinents pouvant être intéressants pour la SPN. Par conséquent, ils n'ont pas été évalués, mais une fiche a tout de même été rédigée. Afin de faciliter l'accès aux résultats de l'étude d'étalonnage, un dossier a été créé dans l'arborescence du Pôle d'expertise en développement durable. Ce dossier permet à tous les membres autorisés d'accéder aux grilles et aux fiches après la fin du stage et de les consulter. Ces documents permettront au mandant et aux équipes de la SPN de voir exactement à quels critères les rapports répondaient ou ne répondaient pas et d'avoir des informations supplémentaires sur les rapports et sur l'évaluation. Pour chacun des rapports, la combinaison de la grille

d'évaluation et de la fiche d'évaluation offre de l'information technique et personnalisée. Dans les mois et années à venir, l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable pourra se référer à ces documents pour guider la rédaction de leurs rapports. Les rapports ont tous été téléchargés et ils sont inclus dans le dossier contenant les grilles et les fiches d'évaluation.

L'analyse des résultats de l'étude d'étalonnage a été principalement guidée par le tableau synthèse (disponible en [annexe IV](#)). La création des classements a permis de comparer les rapports et d'identifier les meilleures pratiques. Les prochains paragraphes présenteront chacun des classements et les conclusions tirées grâce à leur analyse.

Le premier classement analysé est celui de la pertinence. Il est composé de 11 rapports de développement durable. Sur une échelle de 0 à 5, la note la plus haute est cinq tandis que la plus basse est quatre. Les rapports figurant dans ce classement sont celui de Co-operators (5), d'Énergir (5), d'Hydro-Québec (5), de la Banque de Montréal (4.5), de Poste Canada (4.5), de la Société de transport de Montréal (4.5), du Canadian National (4), du Canadian Pacifique (4), d'Investissement Québec (4), de Loblaw (4) et de Ports Toronto (4). Tous les rapports qui figurent dans ce classement répondaient presque entièrement aux caractéristiques préalablement identifiées et incluses dans la grille d'évaluation. Dans le cas des trois rapports ayant obtenu la note de cinq, ils répondaient à toutes les caractéristiques du critère de pertinence. Ces rapports se basaient sur une norme ou un guide, contenaient des échéanciers, des objectifs et des indicateurs, présentaient autant les bons que les mauvais coups de l'organisation et étaient rédigés de manière à interpeller le lectorat.

Deux des trois rapports (Banque de Montréal et Société de transport de Montréal) ayant obtenu la note de 4.5 ont en commun d'avoir principalement abordé les réussites de l'organisation. En effet, ces deux rapports abordent subtilement leurs faiblesses, il faut donc lire attentivement les rapports pour être en mesure de les cibler. Quant à lui, le rapport de Poste Canada a plutôt perdu un demi-point point puisqu'il était présenté sous forme de texte continu ce qui diminuait son attractivité pour le lectorat.

En ce qui concerne les cinq rapports ayant obtenu la note de 4, seul celui de Loblaw a obtenu un 0 pour l'une des caractéristiques, soit le respect d'une norme ou d'un guide.

Les quatre autres rapports répondaient partiellement à deux des caractéristiques. L'analyse révèle que la majorité des rapports (3/5) a perdu un demi-point point puisque les réussites de l'organisation étaient abordées davantage que les défis. Le même ratio de rapport (3/5) a perdu un demi-point point en raison du style d'écriture qui n'interpelle pas le lectorat suffisamment.

En terminant avec l'analyse de ce classement, il est possible de conclure que la majorité des rapports figurant dans ce palmarès respecte les meilleures pratiques identifiées par les chercheurs. En effet, malgré quelques lacunes, ceux-ci présentent des informations particulièrement pertinentes pour les parties prenantes et sont relativement comparables puisqu'ils respectent presque tous ou en partie une norme ou un guide reconnu⁴.

Le deuxième classement est celui de la faisabilité. Celui-ci contient douze rapports et deux de ces rapports figuraient aussi dans le classement de la pertinence (Loblaw et Investissement Québec). Dans ce classement figure le rapport du Port de Montréal (5), de la Société des Alcools du Québec (5), de la Banque du Canada (4.5), de Loblaw (4), de l'Université de Victoria (4), de Cascade (3.5), d'Hydro-Ottawa (3.5), d'Investissement Québec (3.5), de l'Université de Sherbrooke (3.5), de la Caisse de dépôt et placement du Québec (3), du Public Sector Pension Investment Board (3) et de la Ville de Toronto (3). De prime à bord, il apparaît que les notes des rapports sont moins élevées que celles des rapports figurant au classement de la pertinence. Les caractéristiques de faisabilité propre à la Société du Plan Nord ne correspondent pas nécessairement aux objectifs de ces organisations expliquant les notes plus faibles. En effet, les rapports n'ont pas été rédigés en ayant en tête ces caractéristiques. Sept des douze rapports ont obtenu une note inférieure à quatre.

En ce qui concerne le Port de Montréal et la Société des Alcools du Québec, les rapports répondaient à toutes les caractéristiques. Soulignons que ces deux rapports sont totalement différents. Dans le cas du Port de Montréal, le rapport est simple et aborde brièvement les réussites, les objectifs, les indicateurs et les échéanciers des volets environnemental, social et économique. Le rapport contient aussi une section sur les

⁴ À l'exception du rapport de Loblaw (aucune norme/guide) et d'Énergir (TCFD), tous les rapports respectent le guide du GRI.

réalisations de partenaires. Ce rapport, propre au Port de Montréal, est un modèle simple dont pourrait s'inspirer la SPN. D'un autre côté, le rapport de la Société des Alcools du Québec est plutôt un retour sur son Plan d'action de développement durable. Il présente les objectifs, les indicateurs et les échéanciers les plus pertinents. Pour la SPN, ce type de rapport pourrait très facilement être adopté puisque toutes les données nécessaires sont disponibles.

Avec la note de 4.5, le rapport de la Banque du Canada a seulement perdu un demi-point en raison de la similitude du rapport avec le rapport annuel de la SPN. En effet, la publication d'un rapport similaire aurait peu de plus-value pour la Société du Plan Nord puisque son rapport annuel aborde déjà le développement durable. Les deux rapports ayant obtenu la note de 4 n'ont pas perdu de points pour les mêmes raisons. Dans le cas de Loblaw, le rapport a perdu un demi-point pour son format qui devrait être légèrement adapté à la réalité de la SPN et un autre demi-point pour la mobilisation plus importante au niveau des ressources humaines. Quant à elle, l'Université Victoria a perdu un point puisqu'un rapport similaire n'apporterait pas beaucoup de valeur à la SPN considérant sa similitude avec la reddition de compte lié au PADD dans le rapport annuel.

Les rapports qui ont obtenu une note inférieure à 4 ont pratiquement tous (6/7) perdu des points pour le manque de plus-value qu'apporterait la publication d'un rapport similaire. Considérant que les caractéristiques de la faisabilité cherchaient à mettre l'accent sur des rapports qui pourraient facilement être réalisés à la Société du Plan Nord, un rapport présentant des informations trop similaires à celles déjà publiées par la SPN se voyait soustraire jusqu'à un point. L'objectif de cette caractéristique était de trouver un équilibre entre faisabilité et valeur ajoutée. Ensuite, la mobilisation plus importante des ressources humaines est responsable de la perte de point pour quatre des sept rapports et cette même proportion de rapport a perdu des points en raison de la fréquence de publication.

Les rapports de ce palmarès ont des formats très diversifiés puisqu'ils ne respectent pas de norme ou de guide et qu'ils représentent les besoins des organisations. Par conséquent, l'évaluation de la faisabilité démontre qu'il serait possible pour la SPN de publier un rapport de développement durable qui réponde à ces caractéristiques. Toutefois, comme mentionné plus haut, seulement deux rapports de ce classement figuraient aussi

dans le classement de pertinence. La publication d'un rapport de développement durable adapté à la réalité de l'organisation n'est donc clairement pas synonyme de pertinence.

Finalement, le dernier classement, celui de la note globale, permet de faire ressortir les rapports qui atteignent un certain équilibre entre pertinence et faisabilité. Ce classement comprend treize rapports, soit celui de Loblaw (8), de la Caisse de dépôt et placement du Québec (7.5), d'Investissement Québec (7.5), du Port de Montréal (7.5), de l'Université Victoria (7.5), de Cascade (7), de la Société des Alcools du Québec (7), de la Banque de Montréal (6.5), de la Banque du Canada (6.5), de Canadian National (6.5), de Co-operators (6.5), d'Hydro-Québec (6.5) et de la Société de transport de Montréal (6.5).

En analysant de plus près les résultats de ce classement, il apparaît que les six premiers rapports (à l'exception du rapport du Port de Montréal) (selon l'ordre présenté dans le paragraphe précédent – de Loblaw à Cascade) ont réellement atteint un équilibre entre les deux critères. En effet, ces six rapports ont une variation de seulement un demi-point entre les deux critères. Pour les autres rapports, un des deux critères est beaucoup plus élevé que l'autre. Par conséquent, ils se retrouvent dans le classement, mais n'ont pas réellement atteint un équilibre. Soulignons que les rapports ayant atteint l'équilibre (Loblaw, Caisse de dépôt et placement du Québec, Investissement Québec, Université de Victoria et Cascade) n'ont pas respecté de norme ou de guide comme celui du GRI. Ainsi, bien que le respect d'une norme ou d'un guide augmente la pertinence d'un rapport, dans la recherche d'un équilibre entre pertinence et faisabilité, il est préférable de se concentrer sur d'autres caractéristiques plus facilement atteignables que celle de se conformer à une norme ou un guide.

L'étude d'étalonnage, et plus particulièrement les classements, a permis de faire ressortir plusieurs bonnes pratiques des organisations publiant des rapports de développement durable, notamment l'inclusion d'objectifs et d'indicateurs, l'évaluation critique des performances, la rédaction adaptée au lectorat et la conformité à un guide ou à une norme. De plus, l'évaluation sous l'angle de la faisabilité a permis de démontrer qu'un équilibre entre pertinence et faisabilité est possible pour la SPN. En effet, plusieurs rapports ont réussi à atteindre un équilibre entre les deux critères. Finalement, le modèle de rapport de développement durable doit à la fois inclure des objectifs, des indicateurs, un volet

critique et tenir compte du lectorat dans l'élaboration de son format et du choix de style de rédaction. En plus de ces éléments, la proposition doit être simple, tenir compte des données et des ressources disponibles tout en apportant de la plus-value aux publications existantes. La prise en compte de ces caractéristiques permettra de remettre un modèle de rapport qui atteint un équilibre entre pertinence et faisabilité. Le schéma suivant résume les caractéristiques que devraient avoir un rapport de développement durable publié par la SPN.

Modèle de rapport de développement durable

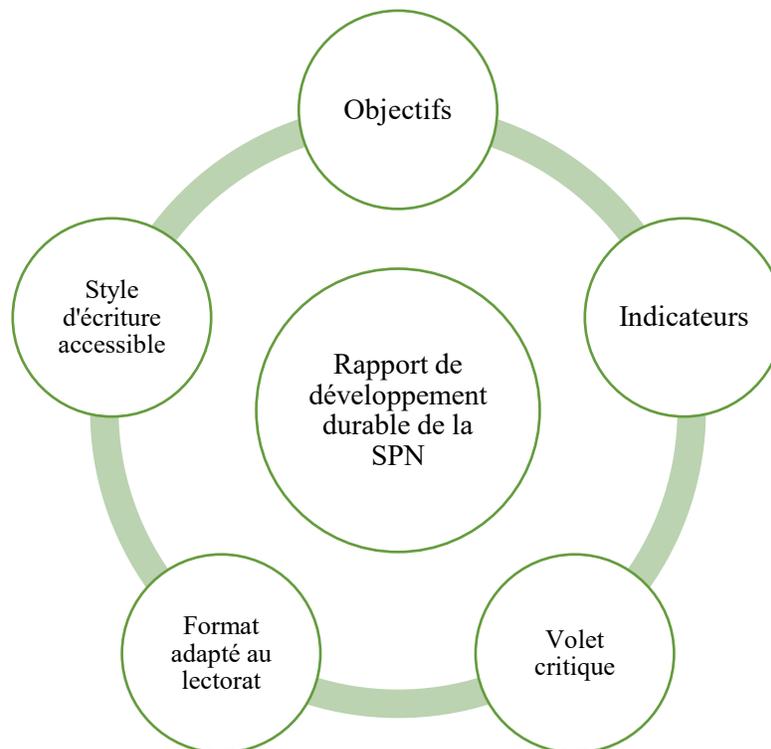


Figure 3 : Caractéristiques du rapport de développement durable de la SPN

Le dernier résultat est la remise d'un modèle de rapport de développement durable. Le mandat énonçait des contraintes dont la proposition de rapport devait respecter. Ainsi, la collecte de données, le contenu et le mode de production ont été réfléchis de manière à minimiser la collecte d'information, à réduire la charge de travail supplémentaire, à maximiser les exercices de reddition de compte actuels et à apporter de la plus-value aux

publications existantes. Cette proposition intègre aussi les recommandations tirées de la revue de littérature présentée précédemment. En guise de rappel, des chercheurs recommandaient : (1) de considérer le développement durable comme un grand écosystème; (2) de mettre l'accent sur le contenu du rapport plutôt que sur le format; (3) de s'assurer que le rapport informe le lectorat des actions mises en œuvre et de leurs impacts sur l'écosystème; (4) de produire des rapports plus courts et spécifiques; et finalement (5) de prioriser la performance plutôt que la production d'un rapport.

La lecture de nombreux documents (Plan stratégique, Plan d'action nordique, Plan d'action de développement durable, Rapport d'évaluation du Plan d'action nordique, etc.) de la SPN a permis de déterminer quelles de ses activités pourraient être publiées dans un rapport. Ainsi, l'élaboration du modèle a débuté avec la suggestion de trois options au Pôle d'expertise en développement durable.

La première suggestion est de produire un Bilan annuel du Plan d'action de développement durable (PADD). Un bilan permettrait à la SPN de mettre en valeur les actions de son PADD et de les rendre plus accessibles puisque les résultats sont seulement disponibles dans une annexe du rapport d'activité. De plus, la présentation des résultats dans l'annexe est conforme aux exigences gouvernementales, ce qui la rend peu dynamique. L'inspiration pour cette proposition provient du Bilan de responsabilité sociétale de la SAQ. Pour la SPN, cette suggestion est très accessible puisque les informations sont déjà disponibles dans la reddition de compte actuelle. Finalement, la production du bilan implique seulement de créer le format du document et d'organiser l'information de manière à interpeller les lecteurs. Cette option n'a pas été retenue puisqu'elle n'apporte pas beaucoup de plus-value aux publications existantes, ne mettait pas en valeur les nombreuses actions de la SPN dans le

Parce que tous les gestes comptent, nous travaillons à diminuer notre impact environnemental

Mieux collecter pour mieux recycler
Participation active au projet de modernisation de la contenance

Contenants

Réduire le verre à la source
62 %
Dès près de 62 % de nos bouteilles de vins courants et de spéciales en acier contiennent de 20 \$ et moins sont en verre allégé.

Trouver une solution au verre que nous mettons en marché
Contribution de 500 000 \$ sur 5 ans pour financer le **Chaire SAQ de valorisation du verre**, qui travaille sur l'intégration de la poubelle de verre dans le béton.

500 000 \$
5 ans

Intégration de quelque **69 100 bouteilles** de vins isolées en polystyrène dans nos infrastructures de béton.

Gaz à effet de serre
↓ 15,5 %

- Réduction de 11,3 % des GES émis par nos camions par rapport à 2019-2020, au prorata des litres d'alcool vendus.
- Collaboration avec la compagnie **EMN** afin de fabriquer un camion électrique adapté à la livraison de vins et spiritueux en milieu urbain.

Gestion des matières résiduelles

Recherche d'une nouvelle vie pour certaines matières dans une perspective d'économie circulaire

↓ 6,6 %

- Réduction de 6,6 % par rapport à 2019-2020 des contenants souillés avec des résidus, malgré une augmentation de 6,7 % du nombre de contenants récupérés.
- Réutilisation de plus de **340 membranes isolantes** en collaboration avec Synergie Montréal.
- Don de **3,3 tonnes de bois** à l'organisme communautaire Les Anciens d'Artois en vue de former les jeunes aux métiers de l'ébénisterie.

SAQ Rapport annuel 2021 - Bilan de responsabilité sociétale

SAQ. (2021). *Bilan de responsabilité sociétale*, 2021, p. 3.

Plan d'action nordique et son Plan stratégique et n'abordait pas les enjeux du territoire nordique.

Ensuite, l'étude d'étalonnage a mis en évidence la diversité de rapport publié par les organisations. Par exemple, la Banque de Montréal publie un rapport contenant trois sous-rapports portant sur les partenariats et les progrès en matière autochtone, du climat et de la durabilité. Ainsi l'idée de proposer un rapport sortant complètement des chantiers battus semblait pertinente. Dans cette optique, la lecture des documents d'évaluation du Plan d'action nordique ainsi que des discussions avec les membres de l'équipe a révélé qu'un rapport de développement durable à l'échelle du territoire nordique serait d'une grande valeur pour les acteurs du territoire et pour la SPN. Un tel rapport permettrait de mesurer le développement du territoire sur un horizon temporel à long terme et mesurer l'efficacité des investissements gouvernementaux et non gouvernementaux⁵. Cette deuxième option très ambitieuse s'adresse aux chercheurs, aux MO et aux partenaires sur le territoire (entreprises, municipalités, communautés autochtones, industries, etc.). Bien que cette option ne respecte manifestement pas les contraintes du mandat, il semble incontournable de suggérer ce rapport au Pôle. Toutefois, considérant sa complexité, la proposition a été écartée et figure plutôt dans les recommandations de ce rapport.

La performance continue des organisations est un élément clé de la revue de littérature et l'une des caractéristiques évaluées dans la grille d'évaluation de l'étude d'étalonnage. Le rapport de développement durable de la SPN doit permettre de mesurer la performance de l'organisation en fonction d'objectifs, de cibles et d'indicateurs. Toutefois, l'un des aspects importants du mandat était de minimiser la collecte de données supplémentaires. Ainsi, la troisième option redéfinit le concept de performance. En effet, au lieu de mesurer, entre autres, le niveau de GES émis, l'efficacité énergétique, la quantité produite de déchets, la troisième option propose d'évaluer les contributions du Plan d'action nordique à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD). La SGDD « présente la vision, les enjeux, les orientations et les objectifs qui guident l'administration publique dans sa progression vers le

⁵ La mesure d'indicateur de développement durable à l'échelle du territoire nordique représente un défi de taille. Considérant que l'option a été écartée, le stage n'a pas permis d'approfondir les réflexions sur cette option et sur les difficultés pouvant être rencontrées dans le choix et la mesure des indicateurs.

développement durable. Reflétant les priorités nationales, elle est alignée sur les objectifs internationaux en la matière » (Gouvernement du Québec, 2022). Par conséquent, en faisant le lien entre le PAN et la SGDD, la Société du Plan Nord réaffirme son rôle de leader en démontrant que le développement durable est au cœur de toutes ses activités. En plus d'amener les ministères et organismes à enchâsser le développement durable dans leurs actions du Plan d'action nordique, la SPN positionne ses activités dans une vision plus grande, soit à l'échelle provinciale, voire internationale. Ce rapport pourrait aussi permettre à la SPN de sensibiliser le gouvernement à certaines spécificités du territoire nordique qui ne sont pas prises en compte dans la Stratégie gouvernementale de développement durable. De plus, considérant l'effet structurant des Plans d'action nordiques et des efforts de la SPN pour enchâsser le développement durable dans l'exercice, ce rapport permettrait la mise en valeur des actions des ministères et organismes porteurs d'actions dans le PAN. Le rapport pourrait aussi orienter les Plans d'action nordiques suivants, contenir des recommandations à l'attention du gouvernement et mettre en lumière des défis rencontrés par les porteurs d'action. Puisque ce rapport marie l'utilisation de données disponibles, un format propre à la SPN et un volet performance, cette option a été retenue par le PEDD.

Une fois l'idée approuvée, la deuxième étape était de produire un plan de travail permettant à l'équipe du Pôle de poursuivre les démarches pour mettre en œuvre le rapport. Le Plan est une feuille de route qui décrit les éléments clés du futur rapport. La première section est une table des matières commentée. Elle offre une vision d'ensemble du rapport et des sections qui le composent. Chaque section est accompagnée d'une courte description des éléments qui doivent s'y retrouver. Des questions ont été ajoutées afin de guider l'équipe dans la rédaction du rapport. Notons que certaines sections du rapport seront sujettes à changement selon le nombre d'actions dans le PAN. Par conséquent, la table des matières propose aussi des options selon différents scénarios.

Ensuite, une courte section contenant des éléments d'intérêt provenant de l'étude d'étalonnage a été ajoutée. Certains rapports étudiés contenaient des éléments particulièrement pertinents qui pourraient être repris dans le rapport de la SPN. Ainsi, chaque élément est accompagné d'une courte description et mentionne la source du rapport

original. Certaines descriptions spécifient comment la Société du Plan Nord pourrait intégrer la proposition au rapport. Ces éléments représentent aussi de très bons outils de communication qui pourront être partagés facilement sur les médias sociaux et dans des publications diverses (dans un rapport d'activité, par exemple).

La section suivante porte sur la méthode de collecte d'information. Comme mentionné dans les paragraphes précédents, la collecte d'information devait minimiser le travail supplémentaire. De fait, la méthode proposée se base sur le processus existant (annexes 2 et 3⁶). Par conséquent, cette section du Plan de travail indique les actions à poser à chaque étape du processus ou les résultats attendus. Soulignons que la proposition contient une annexe qui ne fait présentement pas partie du processus de reddition de compte (annexe 4⁷). Toutefois, les MO rempliront cette annexe sur une base volontaire. Conséquemment, seuls les MO qui le désirent auront à remplir ce document.

Finalement, la dernière section du plan décrit les étapes de réalisation du rapport. Sans offrir d'échéancier précis, un tableau divisé en cinq étapes a été produit afin d'orienter le Pôle dans la planification de la réalisation du rapport. Le processus débute dès l'élaboration du Plan d'action nordique. En effet, la SPN doit engager une réflexion avec les MO sur la contribution au développement durable des actions qui seront proposées ainsi que sur leur contribution à la SGDD. La deuxième étape se rapporte à la reddition de compte annuelle, qui permet à la SPN de suivre l'avancement des actions du Plan d'action nordique. Ainsi, tous les MO doivent remplir une annexe afin de mettre à jour la SPN sur l'état d'avancement de leurs actions. Concrètement, cette annexe permet à la SPN de savoir si le porteur se rapproche de sa cible (selon l'indicateur sélectionné), de connaître les résultats obtenus pour la dernière année et, finalement, d'obtenir des précisions sur les contributions en développement durable visées ou obtenues. Dans le cas des actions

⁶ Les annexes 2 et 3 sont des documents remplis par les MO à divers moments du PAN. Dans le cas de l'annexe 2, les MO doivent les compléter avant la signature de l'entente interministérielle. Celle-ci indique notamment les cibles, les indicateurs, les contributions en développement durable. L'annexe 3 est complétée sur une base annuelle en guise de reddition de compte. L'annexe 3 permet, entre autres choses, à la SPN de suivre l'avancement des actions, la progression des indicateurs, l'atteinte des cibles et les contributions en développement durable.

⁷ L'annexe 4 offre la possibilité aux MO de fournir davantage d'informations en matière de développement durable sur leurs actions. Des questions plus précises sont posées au début du PAN et à la fin. Ces questions permettront à la SPN d'identifier des retombées en développement plus précises et plus concrètes.

toujours en cours, l'annexe permet aussi à la SPN de connaître les moyens qui seront utilisés pour atteindre les résultats attendus en développement durable.

La troisième étape est similaire à la deuxième. Cette étape se réfère à l'évaluation du Plan d'action nordique et au dernier remplissage des annexes 3 et 4 par les MO avant la rédaction du rapport de développement durable et l'évaluation du Plan d'action. La quatrième étape est composée de l'analyse et de la comparaison des annexes 2, 3 et 4 remplies par les MO. Cette étape permettra de faire ressortir les retombées en développement durable des actions et leurs contributions à la SGDD et de recueillir toute l'information nécessaire à la rédaction du rapport. La cinquième et dernière étape consiste à rédiger le rapport à l'aide des conclusions de l'étape quatre et à publier le rapport.

Il est clair que la méthode de collecte de données et les étapes de réalisation ne prennent pas en compte toutes les étapes de validation hiérarchique, mais le Plan de travail représente une base solide pour la SPN, qui pourra l'utiliser pour démarrer la mise en œuvre lorsqu'elle sera prête. Pour finir, le Plan de travail est disponible en [annexe V](#).

Discussion et recommandations

Ancrée dans sa mission, la Société du Plan Nord travaille à intégrer le développement durable de manière transversale dans ses activités. Au cœur du mandat de stage résidait le désir de mettre en valeur les réalisations et les engagements de la SPN en matière de développement durable. L'identification des meilleures pratiques et l'élaboration d'un modèle de rapport de développement durable ne représentent que le début de la démarche de mise en valeur. En effet, les douze dernières semaines ont aussi permis de trouver d'autres moyens de mettre en valeur les actions de la SPN et son expertise. Ainsi, voici cinq recommandations qui visent à assurer la continuité du travail réalisé durant le stage et à fournir de nouvelles idées pour poursuivre la démarche d'intégration transversale et de mise en valeur du développement durable à la Société du Plan Nord.

1. Opérationnaliser le modèle de rapport de développement durable et l'intégrer au prochain Plan d'action nordique

Le Plan de travail fournit au Pôle une base solide pour concrétiser le rapport de développement durable. Bien que cet outil fournisse plusieurs éléments clés, le premier aspect de la recommandation porte sur son opérationnalisation. En effet, des réflexions supplémentaires sont requises, plus particulièrement en ce qui concerne la collecte de données auprès des MO. Ainsi, le Pôle devrait poursuivre les réflexions qui ont déjà été entamées, définir des moyens pour mieux guider la sélection des actions qui figurent dans le Plan d'action nordique, préciser les attentes auprès des MO et développer l'annexe 4 et les questions qui y figureront.

Puisque le rapport est lié au Plan d'action nordique, le deuxième aspect de cette recommandation est d'intégrer au prochain PAN les éléments de collecte de données qui seront nécessaires à la publication du rapport à la fin de la période de mise en œuvre du PAN. Par conséquent, l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable devrait poursuivre les réflexions dans les prochains mois et intégrer tous les éléments nécessaires à la publication du rapport de développement durable dans les processus d'élaboration du Plan d'action.

2. Entamer une démarche pour produire un rapport de développement durable à l'échelle du territoire nordique

Un facteur déterminant dans l'élaboration du modèle de rapport de développement durable était qu'il apporte de la plus-value aux publications existantes. Ainsi, à la lecture des documents d'évaluation de la SPN et à la suite des discussions avec l'équipe du Pôle, la pertinence de produire un rapport de développement durable à l'échelle du territoire nordique ne faisait aucun doute. Toutefois, considérant la complexité de concevoir un gabarit pour un tel rapport, l'idée a été écartée. En effet, un rapport à l'échelle du territoire ne respectait aucune des contraintes fixées par le mandat et nécessitait une réflexion beaucoup plus poussée que ce que la durée du stage permettait.

Puisque la création d'indicateurs de développement durable du territoire nordique est déjà entamée, la recommandation ci-dessus vise à encourager la Société du Plan Nord à poursuivre cette réflexion et à entreprendre des démarches afin de concrétiser ce rapport. Notons que des indicateurs de développement durable existent à l'échelle du Québec, toutefois, la collecte des données regroupe des communautés du « Sud » et du « Nord » de la province. Ce regroupement fait en sorte que les indicateurs ne sont pas toujours représentatifs de la réalité du territoire au nord du 49^e parallèle. Le développement d'indicateurs propres au territoire nordique permettrait d'avoir des données précises sur la santé du territoire et sur son développement.

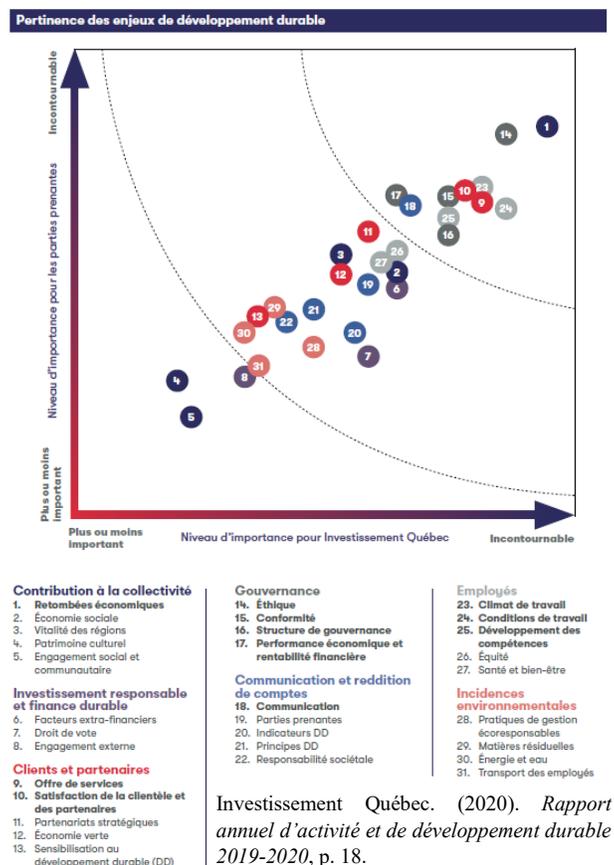
Un tel rapport permettrait à la SPN de partager son expertise, notamment sur les enjeux du territoire, sur les besoins des communautés qui y habitent et sur sa composition. De plus, la SPN contribuerait à produire une mine d'information pour les chercheurs, les MO et les partenaires, qui pourraient utiliser cette expertise pour répondre plus adéquatement aux besoins du territoire en créant des programmes et des actions mieux adaptés à la réalité nordique. Pour finir, la mesure d'indicateurs à long terme offrirait la possibilité de voir l'impact des nombreux programmes destinés à améliorer l'économie, l'environnement et les communautés du territoire nordique.

3. Réaliser une analyse de matérialité

La Société du Plan Nord a la chance d’avoir l’Assemblée des partenaires et un conseil d’administration composé majoritairement de membres venant du territoire nordique pour orienter ses actions. Ensemble, le conseil d’administration et l’Assemblée des partenaires permettent à la SPN de connaître les enjeux prioritaires du territoire au nord du 49° parallèle. Toutefois, pour orienter ses grandes stratégies (Plan d’action nordique, Plan stratégique, etc.), la SPN devrait considérer la réalisation d’une analyse de matérialité.

L’analyse de matérialité est un processus permettant d’identifier des enjeux environnementaux, sociaux et économiques qui pourraient potentiellement affecter les activités de l’organisation (KPMG, 2014). Une fois les enjeux identifiés et regroupés dans de plus grandes catégories, l’organisation demande aux parties prenantes internes (conseil d’administration, employés, gestionnaires, etc.) et externes (citoyens, organismes communautaires, entreprises, communautés autochtones, élus municipaux, etc.) de classer en ordre d’importance les enjeux identifiés préalablement (KMPG, 2014). Une fois l’information recueillie, il est possible de croiser les priorités des acteurs internes et externes et de faire ressortir les enjeux prioritaires auxquels l’organisation devrait

s’attarder (KPGM, 2014). Pratique courante pour les grandes entreprises, les analyses de matérialité sont souvent présentées dans les rapports de développement durable sous forme de matrice illustrant le croisement entre les priorités des parties prenantes internes et externes. Soulignons que certaines organisations utilisent les analyses de matérialité pour définir le contenu de leur rapport de développement durable (de façon à mettre l’accent sur



les informations qui sont aussi importantes pour l'organisation que pour les parties prenantes externes) et d'autres pour définir les enjeux sur lesquels l'organisation devrait se concentrer.

Bien que la SPN ait accès au conseil d'administration et à l'Assemblée des partenaires, la réalisation d'une analyse de matérialité pour guider ses choix dans l'élaboration d'un Plan d'action ou d'un Plan stratégique, ou d'un rapport d'activité ou de développement durable permettrait de justifier les orientations choisies. De plus, même si la SPN consulte ses parties prenantes dans l'élaboration de ses Plans stratégiques et de ses Plans d'action nordiques, les consultations ne se font pas toujours sur des bases communes (sujets, thématiques, enjeux, etc.). Ainsi, une analyse de matérialité permet de consulter toutes les parties prenantes simultanément et sur les mêmes bases. Cet exercice permet donc de réduire l'analyse de la collecte de données recueillies par les divers exercices de consultation.

En somme, les analyses de matérialité sont des outils bénéfiques pour toute organisation souhaitant prendre des décisions qui sont représentatives des intérêts de leurs parties prenantes. D'ailleurs, consulter les entreprises et les citoyens directement pourrait contribuer à augmenter le taux de notoriété de la Société du Plan Nord. La firme comptable KPMG a produit un document qui décrit clairement les étapes à suivre pour réaliser une analyse de matérialité. Ce document sera remis au Pôle d'expertise en développement durable.

4. Développer une carte interactive

L'une des préoccupations énoncées dans le mandat était l'absence d'outil permettant de mettre en valeur les nombreuses réalisations de la SPN en matière de développement durable. Ainsi, au début du stage, il fallait garder à l'esprit que les résultats devraient permettre d'aborder cette préoccupation. Le rapport développé inclura les actions réalisées dans le cadre du Plan d'action nordique. Toutefois, la lecture des rapports d'activité a révélé que la SPN tente aussi d'augmenter son taux de notoriété auprès de la population du territoire nordique. Puisque le rapport proposé ne s'adresse pas directement

aux citoyens, il semblait important de réfléchir à un outil permettant de les rejoindre. Cette réflexion a mené à l'idée de développer une carte interactive du territoire nordique. Cette carte présenterait, grâce à des points de géolocalisation, des actions menées sur le territoire et leurs principales retombées en développement durable.

Puisque la carte interactive est un outil technologique, il ne semblait pas approprié d'essayer d'en développer un modèle d'ici à la fin du mandat. D'ailleurs, la durée du stage ne permettait pas l'ajout d'un autre élément à développer. Par conséquent, cette recommandation vise à inciter la Société du Plan Nord à développer cet outil. En effet, la création d'une carte interactive du territoire avec la géolocalisation d'actions ayant des retombées en développement durable permettrait de mettre à la disposition des citoyens un outil de communication convivial. Contrairement à un rapport, la carte interactive nécessite peu de lecture et peut être consultée rapidement. De plus, cet outil permet aux utilisateurs de visualiser concrètement les contributions de la SPN au développement durable du territoire nordique.

En guise d'inspiration, Hydro-Québec a développé une carte interactive pour l'un de ses programmes⁸. La SPN pourrait collaborer avec ses équipes pour développer la carte du territoire nordique.

5. Adopter une politique environnementale ou de développement durable

Bien que le rapport de développement durable proposé ait été élaboré de manière à minimiser la collecte de données et à maximiser les exercices de reddition de compte existants, sa mise en œuvre et sa publication sont tout de même synonymes d'une charge de travail supplémentaire pour l'équipe du Pôle. De plus, la recension des écrits a permis d'établir que les organisations devraient prioriser la performance plutôt que la publication d'un rapport de développement durable. De fait, dans l'éventualité où la publication d'un rapport empièterait sur le temps consacré à intégrer le développement durable dans les

⁸ La carte figure dans les éléments d'intérêt du tableau synthèse. Voici le lien vers la carte interactive : [Poste de la Chamouchouane — Programme de mise en valeur intégrée \(hydroquebec.com\)](https://www.hydroquebec.com/programme-de-mise-en-valeur-integree)

activités de l'organisation, la SPN devrait envisager d'adopter une politique environnementale ou de développement durable.

Les politiques sont des outils qui peuvent être facilement adoptés par de plus petites organisations, comme la Société du Plan Nord. L'adoption d'une telle politique permettrait à la SPN de réaffirmer ses engagements en matière de développement durable tout en définissant ses orientations et ses objectifs à long terme. De plus, le Plan d'action en développement durable ou le Rapport d'activité pourraient être utilisés afin de tenir les parties prenantes informées sur la mise en œuvre de la politique et sur les résultats obtenus.

Conclusion

À l'aboutissement de ce stage, la Société du Plan Nord se voit remettre une recension des écrits qui identifie les avantages de la production d'un rapport de développement durable, les failles les plus courantes, les recommandations des chercheurs et les éléments spécifiques qui contribuent à ajouter de la plus-value à un rapport. La SPN a aussi en sa possession les résultats de l'étude d'étalonnage. L'étude a permis d'évaluer 26 rapports de développement durable. L'évaluation de ces nombreux documents a permis de créer un tableau synthèse et des classements qui mettent de l'avant les meilleures pratiques en matière de rapport de développement durable.

En plus de l'étude d'étalonnage, le stage prévoyait la création d'un modèle de rapport de développement durable adapté à la réalité de l'organisation et qui s'inspirait des résultats de l'étude. La conception d'un rapport de développement durable a demandé de faire preuve de créativité et d'écoute. En effet, plusieurs contraintes de l'administration publique devaient être prises en compte et la proposition de rapport devait apporter de la plus-value à l'organisation. Des rencontres avec plusieurs unités de travail de la SPN ainsi que la lecture de plusieurs documents stratégiques et d'évaluation ont permis d'entreprendre un processus créatif.

Au bout de quelques semaines, un Plan de travail complet comprenant une table des matières commentée, des éléments d'intérêt, une description de la méthode de collecte de données et une feuille de route pour la production du rapport a été élaboré. Le Plan représente un outil clé en main pour la SPN, qui pourra poursuivre les réflexions amorcées.

À chacune des étapes de la réalisation du stage, les professionnels du Pôle d'expertise en développement durable ont pu donner leurs avis et participer dans le processus créatif. Leur participation active a permis de remettre des outils adaptés à leurs besoins qui seront utilisés dans les mois et années à venir.

En plus de fournir les résultats, le travail effectué dans l'équipe du Pôle d'expertise en développement durable a permis de nourrir de nombreuses réflexions qui ont mené à cinq recommandations : l'opérationnalisation du modèle de rapport de développement durable et son intégration au prochain Plan d'action nordique, entamer une démarche pour

produire un rapport de développement durable à l'échelle du territoire nordique, réaliser une analyse de matérialité, développer une carte interactive et, finalement, adopter une politique environnementale ou de développement durable.

Soulignons que le stage offert par la Société du Plan Nord fut extrêmement formateur. En tant que première expérience dans la fonction publique, ce stage offrait une occasion de mettre en pratique toutes les connaissances acquises dans le cadre du programme de maîtrise à l'ENAP. De plus, l'élaboration d'un modèle de rapport de développement durable a mis au premier plan plusieurs contraintes de l'administration publique auxquelles une étudiante fraîchement sortie des bancs d'école ne pourrait pas penser dans un contexte strictement théorique.

Pour conclure ce rapport, il semble primordial d'insister sur le fait que la SPN a un mandat qui touche un territoire distinctif qui regorge de particularités pouvant échapper aux personnes qui ne sont pas familières avec celui-ci. Le stage à la Société du Plan Nord, en plus d'être une introduction à l'emploi de professionnelle, a été révélateur dans le sens où il a permis d'être sensibilisée aux réalités des populations nordiques. Cette connaissance du territoire et de ses populations représente un savoir indispensable pour contribuer à une société québécoise plus inclusive.

Références

- Adams, C. A., Muir, S. et Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46–67. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018>
- Arvidsson, S. et Dumay, J. (2021). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, (20211124). <https://doi.org/10.1002/bse.2937>
- Atkins, J. et Maroun, W. (2015). Integrated reporting in South Africa in 2012: perspectives from South African institutional investors. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 197–221. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2014-0047>
- Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R. et Nappo, F. (2020). Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2392–2403. <https://doi.org/10.1002/bse.2509>
- Bartels, W. et al. (2014). *Sustainable Insight: The essentials of materiality assessment*. KPMG International. [SustainableInsight Theessentialsofmaterialityassessment \(assets.kpmg\)](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/sustainable-insight-the-essentials-of-materiality-assessment.pdf)
- Biondi, L. et Bracci, E. (2018). Sustainability, popular and integrated reporting in the public sector: a fad and fashion perspective. *Sustainability*, 10(9), 3112–3112. <https://doi.org/10.3390/su10093112>
- Bruno, I. (2014). Benchmarking. Dans A. C. Michalos (dir), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (p. 363-368). Springer Netherlands.
- Chouaibi, S. et Affes, H. (2021). The effect of social and ethical practices on environmental disclosure: evidence from an international ESG data. *Corporate Governance*, 21(7), 1293–1317.

- Cordelier, B. (2020). Greenwashing ou écoblanchiment: cadrer la communication environnementale. *Sens-Dessous*, 26(2), 21–21.
<https://doi.org/10.3917/sdes.026.0021>
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K. et Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *Journal of Environmental Management*, 192, 292–301.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. et Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166–185.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001>
- Dumay, J., Guthrie, J. et Farneti, F. (2010). GRI sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations. *Public Management Review*, 12(4), 531–548. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–52.
- ESG Reporting. (2021, 11 mars). What is the Global Reporting Initiative.
<https://www.esgthereport.com/what-is-the-global-reporting-initiative/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (s.d.). *Our mission and history*. Global Reporting Initiative. [GRI — Mission et history \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/mission-and-history/)
- Global Reporting Initiative. (2013). The sustainability content of integrated reports – a survey of pioneers. [gri-ir.pdf \(responsible.net\)](https://www.responsible.net/gri-ir.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2022, 4 mars). *Développement durable — Stratégie gouvernementale*. [Stratégie gouvernementale de développement durable | Gouvernement du Québec \(quebec.ca\)](https://www.gouvernement.qc.ca/developpement-durable/strategie-gouvernementale)
- Greiling, D., Traxler, A. A. et Stotzer, S. (2015). Sustainability reporting in the austrian, german and swiss public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4-5), 404–428. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2015-0064>

- Investopedia. (2021_a, 5 mars). *Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria*. Investopedia. [Environmental, Social, et Governance \(ESG\) Criteria Definition \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/e/esg-criteria-definition/)
- Investopedia. (2021_b, 4 septembre). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Investopedia. [Corporate Social Responsibility \(CSR\) Definition \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/c/csr-definition/)
- Investopedia. (2021_c, 15 novembre). *Sustainability*. Investopedia. [Sustainability Definition \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability-definition/)
- Johnson, M. P. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Landau, A., Rochell, J., Klein, C. et Zwergel, B. (2020). Integrated reporting of environmental, social, and governance and financial data: does the market value integrated reports? *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1750–1763. <https://doi.org/10.1002/bse.2467>
- Loi sur la Société du Plan Nord. Éditeur officiel du Québec. (2021, 31 octobre). <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-16.011>
- Mervelskemper, L. et Streit, D. (2017). Enhancing market valuation of ESG performance: is integrated reporting keeping its promise? *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 536–549. <https://doi.org/10.1002/bse.1935>
- Ministère de l’environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (s.d.) *La Loi sur le développement durable*. [La Loi sur le développement durable \(gouv.qc.ca\)](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-16.011)
- Niemann, L. et Hoppe, T. (2018). Sustainability reporting by local governments: a magic tool?: lessons on use and usefulness from European pioneers. *Public Management Review*, 20(1), 201–223.
- Savard, Jean-François et Sioui, Konrad. (Automne 2021). *Administration publique et réconciliation avec les peuples autochtones* [plan de cours]. École nationale d’administration publique.

- Société du Plan Nord. (2022, 11 janvier). *Société du Plan Nord – Mission et mandat*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-et-organismes/societe-plan-nord>
- Talbot, David et Boudreau, Christian. (Automne 2021). *Méthodes de recherche et d'intervention* [plan de cours]. École nationale d'administration publique.
- Torelli, R., Balluchi, F. et Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- Tremblay-Racicot, Fanny. (Automne 2021). *Politique et gestion du développement urbain durable* [plan de cours]. École nationale d'administration publique.

Annexe I – Grille d'évaluation

Critères d'évaluation : Pertinence		Note
1	Le format du rapport respecte une norme ou un guide (GRI, SASB, TCFD, CDP)	
	Le format du rapport ne respecte aucune norme ou guide.	0
	Le format du rapport s'inspire d'une norme ou d'un guide, mais ne respecte pas tous les critères.	0.5
	Le format du rapport respecte une norme ou un guide.	1
2	Le rapport est critique quant aux performances de l'organisation	
	Le rapport présente seulement les réussites de l'organisation.	0
	Le rapport présente majoritairement les réussites de l'organisation, mais inclut certaines pistes d'amélioration.	0.5
	Le rapport présente les réussites de l'organisation, mais établit clairement ses faiblesses.	1
3	Le rapport comprend des objectifs clairs et il établit des échéances pour leur réalisation	
	Le rapport ne contient pas d'objectifs et d'échéanciers de réalisation.	0
	Le rapport contient des objectifs vagues et un échéancier peu précis.	0.5
	Le rapport contient des objectifs clairs et un échéancier pour leur réalisation.	1
4	Le rapport comprend des indicateurs qui permettent de mesurer la performance de l'organisation	
	Le rapport ne comprend pas d'indicateurs.	0
	Le rapport comprend quelques indicateurs, mais ils ne permettent pas de mesurer la performance globale de l'organisation.	0.5

Critères d'évaluation : Faisabilité		Note
1	Le format du rapport peut facilement être adapté à la réalité de l'organisation	
	Le format du rapport ne peut pas être adapté à la réalité de l'organisation puisqu'il requiert de respecter une norme ou un guide.	0
	Le format du rapport pourrait être adapté à la réalité de l'organisation en faisant des changements mineurs.	0.5
	Le format du rapport peut facilement être adapté à la réalité de l'organisation et ne requiert pas de changement.	1
2	Le rapport peut être réalisé avec des ressources humaines limitées	
	Une équipe en développement durable doit faire la rédaction du rapport.	0
	Une équipe en développement durable doit faire la rédaction du rapport, mais peut être supportée par certaines unités.	0.5
	Une équipe leader en développement durable peut coordonner la rédaction du rapport entre plusieurs unités.	1
3	La fréquence de publication est adaptée	
	Un rapport complet de DD est publié annuellement malgré des objectifs sur plusieurs années.	0
	Le rapport est publié sur une base pluriannuelle, mais une reddition de compte est faite annuellement.	0.5
	Le rapport est publié sur une base pluriannuelle et une reddition de compte est faite à la fin de la période.	1
4	L'information contenue dans le rapport peut facilement être remplacée par l'information de l'organisation	
	L'information dans le rapport ne peut pas être remplacée facilement, puisqu'une collecte de données serait nécessaire.	0
	L'information dans le rapport peut partiellement être remplacée par des informations déjà disponibles.	0.5

Forces et Faiblesses	Force	Faiblesse
Conviviale		
Longueur		
Présentation visuelle		
Accessible (style d'écriture)		

	Le rapport comprend plusieurs indicateurs qui permettent d'évaluer la performance de l'organisation.	1
5	Le rapport est écrit de manière à interpeller le lectorat (parties prenantes)	
	Le rapport ne contient pas d'information pertinente pour les PP.	0
	Le rapport contient des informations pertinentes pour les PP, mais la présentation du rapport n'incite pas le lectorat à le lire.	0.5
	Le rapport contient des informations pertinentes pour les PP, et la présentation du rapport incite le lectorat à le lire.	1
	Total	X/5

6	Bonus : Les données du rapport sont révisées par un auditeur externe.	1
----------	--	---

Notes :

	L'information dans le rapport peut être remplacée facilement par les informations disponibles.	1
5	L'utilisation de ce modèle ajoute de la plus-value aux publications de l'organisation (plan stratégique, PADD, plan nordique)	
	L'utilisation de ce modèle n'apporte aucune plus-value puisqu'un document similaire est déjà publié.	0
	L'utilisation de certaines sections de ce modèle apporterait une plus-value aux publications existantes.	0.5
	L'utilisation de ce modèle apporterait beaucoup de plus-value à l'organisation puisqu'aucun document existant ne présente l'information de cette manière.	1
	Total	X/5

Notes :

Annexe II – Fiche d'évaluation

Fiche d'évaluation	
Nom de l'organisation :	
Titre du document :	
Année de référence :	
Description du rapport :	
Forces	Faiblesses
Pertinence : X/5	
Justification :	
Faisabilité : X/5	
Justification :	

Annexe III – Liste des organisations

Nom de l'organisation	État
Aéroport de Québec	Évalué
Banque de Montréal	Évalué
Banque du Canada	Évalué
Caisse de dépôts et de placements	Évalué
Canadian National	Évalué
Canadian Pacific	Évalué
Cascade	Évalué
Co-operators	Évalué
Énergir	Évalué
Home Depot	Évalué
Hydro Ottawa	Évalué
Hydro-Québec	Évalué
Investissement Québec	Évalué
Ivanhoé Cambridge	Évalué
Loblaw	Évalué
Ministère des Finances	Évalué
Port de Montréal	Évalué
Ports de Toronto	Évalué
Poste Canada	Évalué
Public Sector Pension Investment Board	Évalué
RECYC-QUÉBEC	Retiré
Rio Tinto	Retiré
Royal Bank of Canada	Évalué
Société de l'assurance automobile du Québec	Retiré
Société de transport de Montréal	Évalué
Société des Alcool du Québec	Évalué
Société des loteries du Québec	Retiré
Sodexo Canada	Évalué
Université de Sherbrooke	Évalué
Université de Toronto	Retiré
Université de Victoria	Évalué
Université McGill	Évalué
Ville d'Amsterdam	Retiré
Ville de Baie-Saint-Paul	Retiré
Ville de Kelowna	Retiré
Ville de Montréal	Retiré
Ville de Québec	Retiré
Ville de Toronto	Évalué
Ville de Vancouver	Retiré

Légende	
Évalué	
Retiré	

Annexe IV – Tableau synthèse et classements

Tableau synthèse

Tableau synthèse - Étude d'écartonnage														
Nom de l'organisation	Titre du rapport	Année de référence	Description du rapport	Formes	Longueur	Pertinence Note	Pertinence Justification	Faisabilité Note	Faisabilité Justification	Audit externe	Note globale	Éléments d'intérêt	Lien pour accéder au rapport	
Aéroport de Québec	Rapport de développement durable de YQB	2018	Le rapport de développement durable de l'Aéroport de Québec (YQB) est élaboré selon le guide du GRI. Il contient des informations financières et non financières. Les informations financières sont en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	Commissive	Longueur Présentation visuelle Accessible	3	Le rapport d'YQB respecte le guide sectoriel (industrie de l'aérien) du GRI. L'adoption de ce modèle par YQB facilite la comparaison des données avec d'autres organisations du même secteur. Le rapport présente notamment les résultats de l'organisation. On retrouve dans le document deux tableaux, ceux concernant le dévouement de ses employés et les initiatives de son réseau de fournisseurs. Le rapport est écrit en français. Bien que le rapport conforme beaucoup d'indicateurs (notamment ceux relatifs à l'environnement, à la diversité et à l'équité), il n'est pas exempt de lacunes. Les données relatives à la diversité et à l'équité sont limitées. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	1,5	Puisque le rapport respecte les critères du GRI, son format est différencié. Il est adapté à la lecture de la SPT. Le rapport ne contient pas de données financières. De plus, il contient la quantité d'émissions et d'informations relatives à la pollution, ce qui est une bonne pratique. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	0	4,5	Lien d'accessibilité	https://www.aeroportsquebec.com/media/164/2018-12-15-Report-Durable-2018-2019-2020.pdf	
Banque de Montréal	Rapport de durabilité et Déclaration annuelle	2020	La publication de BMO comprend un rapport de durabilité, un rapport climatique et un rapport sur l'impact. Les documents sont disponibles en français et en anglais. Le rapport de durabilité et Déclaration annuelle contient notamment l'information sur les actions, les objectifs et les réalisations de l'organisation. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	Commissive	Présentation visuelle	Accessible	4,5	En plus de respecter le guide du GRI, le rapport tient compte du standard du SASB et s'appuie sur le cadre de l'Initiative pour le Climat. Le rapport contient des objectifs clairs, des réalisations et des réalisations. Cependant, le rapport ne contient pas d'informations sur les émissions de gaz à effet de serre. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	1	Considérant l'adoption de trois rapports distincts dans ce secteur, il est possible d'affirmer que le rapport de la Banque de Montréal est un bon exemple de ce qui est attendu de la SPT. Une autre raison de la notation de ce rapport est la présence d'une annexe relative à la diversité et à l'équité. Le rapport est écrit en français et est accessible en français. Le rapport est écrit en français et est accessible en français.	1	6,5		

Université de Sherbrooke	Bilan de développement durable	2018	Le bilan publié par l'Université de Sherbrooke revient sur les 42 dernières années et plus particulièrement sur les progrès de l'Université en matière de développement durable. Le publication de ce bilan ne se fait pas en vertu de la publication du plan de développement durable 2015-2022. Bien que le format ne soit pas conventionnel, il s'agit tout de même d'un document qui présente l'évolution de l'intégration du développement durable à l'Université. Il démontre aussi les engagements de l'organisation en matière de développement durable. L'accès aux parties prenantes est supporté par les nombreuses initiatives étudiantes et institutionnelles.	Convivable Longueur Présentation visuelle Accessible	2	Le bilan de l'Université de Sherbrooke ne respecte aucune norme ou guide. Il s'agit seulement des données de l'organisation et présente aussi l'effort de l'Université. Le bilan ne contient pas d'indicateurs ou d'objectifs qui permettent de connaître les réalisations de l'organisation. Il est en vertu du Plan de développement durable. Toutefois, il contient des indicateurs et le contenu est très pertinent pour les parties prenantes.	3	Puisque le format du bilan ne respecte pas un guide ou une norme, il pourrait être adapté à la norme de la CDP et être publié en conséquence. La rédaction pourrait être améliorée par une lecture et développement durable, mais respecte les principes de transparence. La publication sur une base traditionnelle donne au dirigeant le temps et permet d'avoir une vue d'ensemble du développement durable dans l'Université. Toutefois, l'information pour compléter le bilan n'est pas présentée et ajoutée aux sections pertinentes aux publications externes puisque les données externes ne sont pas mises à jour.	0	5	https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/developpement-durable-2018/	
Université de Victoria	Progress Report	2016	Le rapport de l'Université de Victoria fait le point sur le plan d'action de développement durable adopté en 2014. Le rapport présente l'étape actuelle du plan de travail. Chaque section est accompagnée d'un court texte qui décrit les progrès ou qui justifie l'absence de progrès.	Convivable Longueur Accessible	3,5	Le rapport de l'Université de Victoria ne respecte aucun guide ou norme. Toutefois, il présente toutes les sections du Plan de développement durable. Il contient des données et des indicateurs pertinents de l'Université. En tenant le point de vue des actions, le rapport permet aux lecteurs de connaître les réalisations de l'organisation, d'évaluer les performances et de connaître les difficultés rencontrées par l'Université. L'information dans le rapport est présentée de manière cohérente et concise. Toutefois, le format du rapport n'est pas adapté à la lecture.	4	Le rapport répond à presque tous les critères de lisibilité. Le format pourrait être amélioré avec une mise en page plus professionnelle et une présentation plus claire. Les sections pertinentes de l'Université, la recherche de l'information est claire (rapport de l'Université) et la rédaction est claire et concise. Le rapport est accessible et pertinent pour les parties prenantes. L'information dans le rapport est présentée de manière cohérente et concise. Toutefois, le format du rapport n'est pas adapté à la lecture.	0	7,5	https://www.uvic.ca/sustainability/news/docs/progress-report.pdf	
Université McGill	Sustainability Project Fund - Annual Report	2021	Le rapport de l'Université McGill n'est pas un rapport de développement durable. Le rapport présente plutôt le Sustainability Project Fund et les projets financés en 2021. Bien que ce rapport ne puisse pas être évalué en vertu de la grille d'évaluation, il nous permet de voir la CDP, à travers ses divers programmes. Divers projets ont été présentés en vertu du développement durable. Un rapport externe pourrait être envisagé pour présenter les projets financés par la CDP.									https://www.mcgill.ca/sustainability/files/sustainability/cpf_21_annual_report.pdf
Ville de Toronto	Annual Report	2019	La Ville de Toronto a publié un rapport annuel pour le climat, l'environnement et l'énergie. Ce rapport fait le bilan des réalisations des programmes gérés par la division et présente les actions réalisées par la ville. Le rapport démontre ce que réalise la ville pour soutenir l'adaptation aux changements climatiques et réduire les émissions de gaz à effet de serre des infrastructures municipales.	Convivable Longueur Présentation visuelle Accessible	2,5	Le rapport de la Ville de Toronto ne respecte aucune norme ou guide. Le rapport contient seulement les données des programmes. Il n'est pas très facile à lire et n'est pas très pertinent pour les parties prenantes. Toutefois, le rapport contient des données clés, un aperçu et des réalisations. Le rapport contient aussi beaucoup d'informations pertinentes pour les parties prenantes, mais la présentation de l'information pourrait être améliorée afin de rendre le rapport plus pertinent.	3	Le format du rapport pourrait être adapté à la norme de la CDP et les informations pourraient être complétées. Une équipe de développement durable devrait être mise en place pour améliorer le rapport. Le rapport est accessible et pertinent pour les parties prenantes. L'information dans le rapport est présentée de manière cohérente et concise. Toutefois, le rapport est publié sur une base annuelle malgré que les objectifs ne soient pas atteints.	0	5,5	https://www.toronto.ca/development/sustainability/annual-report-2019/	

¹ Rapport de développement durable
² Rapport sur la résilience climatique

Classement – Note globale

Rapports ayant obtenu la meilleure note globale					
Classement ¹	Nom de l'organisation	Titre du rapport	Global Note	Description du rapport	Éléments d'intérêt
1	Loblaw	Corporate Social Responsibility Report	8	Le rapport de Loblaw est court, clair et pertinent. L'introduction contient de l'information sur les pratiques de gouvernance de l'organisation. La majorité du rapport est consacré aux trois thèmes qui constituent les piliers de la stratégie RSE de l'organisation, soit l'environnement, l'approvisionnement et la communauté. Pour chaque thème, le rapport présente les initiatives mises en place, les progrès réalisés et les défis rencontrés. La dernière section du rapport présente brièvement les objectifs à atteindre pour les trois thèmes de la stratégie RSE.	X
2	Caisse de dépôt et de placement du Québec	Rapport d'investissement durable	7,5	Le rapport de la CDPQ aborde les changements climatiques, la diversité et l'inclusion et la gouvernance. Ce rapport permet à l'organisation de faire le bilan de son Plan d'action et d'informer les parties prenantes sur sa progression. Pour chaque sujet, la CDPQ a choisi des indicateurs clés qui permettent de mesurer la performance de l'organisation. Pour chaque thématique, le rapport contient une rétroaction sur certains objectifs pertinents (résultat, échéancier respecté, prochaine étape) et donne plusieurs exemples concrets.	X
3	Investissement Québec	Rapport annuel d'activité et de développement durable	7,5	Le rapport d'Investissement Québec est un rapport intégré puisqu'il contient des informations financières et non financières. L'organisation a adapté son Rapport annuel de gestion afin qu'il aborde les aspects économiques, sociaux et de gouvernance. Une courte section du rapport est aussi consacrée aux changements climatiques (recyclages et émission de GES). L'aspect environnemental est peu abordé puisque les actions de l'organisation n'ont pas beaucoup de retombées environnementales. Autrement, les objectifs, échéanciers et indicateurs sont présentés dans la reddition de compte du Plan d'action en développement durable.	
4	Port de Montréal	Rapport sommaire des réalisations en matière de développement durable	7,5	Le rapport du Port de Montréal offre un portrait sommaire des actions et des données pertinentes pour le pilier environnemental, économique et social. Ces informations permettent d'avoir une vue d'ensemble des réalisations et des succès de l'organisation. Le rapport identifie aussi les prochaines étapes pour faire progresser les initiatives en développement durable et il est conclu en partageant certains projets réalisés par des partenaires du Port de Montréal ayant un impact sur le développement durable des infrastructures, des communautés et de l'environnement.	X
5	Université de Victoria	Progress Report	7,5	Le rapport de l'Université de Victoria fait le point sur le plan d'action de développement durable adopté en 2014. Le rapport présente chaque action du plan et indique l'état d'avancement. Chaque action est accompagnée d'un court texte qui décrit les progrès ou qui justifie l'absence de progrès.	X
6	Cascade	Plan de développement durable	7	Le rapport de Cascade est un plan de développement durable qui indique les objectifs pour les quatre prochaines années. Il est divisé en quatre thématiques : Respectueux de la planète, Axés sur les solutions, tournés vers les communautés et Centrés sur l'humain. Le Plan offre une vue d'ensemble des actions qui seront menées dans les prochaines années par la compagnie. Le rapport est très dynamique et il est facile à lire. Bien que l'étude porte sur les rapports, le Plan de Cascade présente de manière intéressante et dynamique ses indicateurs et ses objectifs. Un modèle similaire pourrait être utilisé pour présenter un bilan du PADD ou du PAN.	
7	Société des Alcool du Québec	Bilan de responsabilité sociétale	7	Le bilan de la SAQ est un court document qui informe sur la progression des actions en responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les données présentées sont celles du Plan d'action en RSE de la Société. Le rapport est très simple et expéditif.	

8	Banque de Montréal	Rapport de durabilité et Déclaration annuelle	6,5	La publication de BMO comprend un rapport de durabilité, un rapport climatique et un rapport sur l'impact des obligations durables. Les documents sont superposés dans un même document PDF. Ainsi, le Rapport de durabilité et Déclaration annuelle contient énormément d'informations sur les actions, les objectifs et les réalisations de l'organisation. La section Table des matières contient un tableau de bord, un tableau de création de valeur et un tableau qui résume l'approche de l'organisation face aux changements climatiques. Cette section permet d'avoir un aperçu rapide des activités de la Banque. De plus, le tableau Objectifs de développement durable survole les cibles sélectionnées (cibles des Nations unies) de l'organisation et sa contribution.	
9	Banque du Canada	Annual Report	6,5	Le rapport annuel de la Banque du Canada est élaboré selon les critères ESG. Il aborde des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernances. Le rapport est très complet et il n'est pas trop technique. Chaque thème comprend une section Looking forward. Ces sections informent les lecteurs sur les prochaines étapes pour l'organisation. Elles donnent une perspective intéressante et démontrent que l'organisation a fait une réflexion sur les actions à mettre en œuvre. Le rapport comprend aussi plusieurs liens externes qui permettent aux lecteurs d'aller approfondir leur lecture sur certains sujets.	X
10	Canadian National	Rapport sur le développement durable	6,5	Le rapport du CN est très transversal. Il aborde les engagements de l'organisation vis-à-vis l'environnement, ses employés et les collectivités affectées par ses activités. La sécurité des employés et des infrastructures ainsi que les pratiques de gouvernance sont aussi abordées dans le rapport. L'introduction du document offre une vue d'ensemble de l'organisation et de ses objectifs stratégiques. Le rapport est très complet et il couvre tant les impacts internes et externes des activités de l'organisation.	
11	Co-operators	Integrated Annual Report	6,5	Le rapport de Co-operators est un rapport intégré comprenant des informations financières et non-financières. Les six sections du rapport abordent le service à la clientèle, l'environnement, les performances financières, la main-d'œuvre, les opportunités et les orientations futures de l'organisation. Les informations non financières occupent la majorité du rapport. Certaines sections du rapport contiennent un encadré qui identifie les difficultés rencontrées par Co-operator durant l'année. Cet aperçu des difficultés démontre la transparence de l'organisation et oriente les lecteurs sur les défis à relever dans la prochaine année.	X
12	Hydro-Québec	Rapport sur le développement durable	6,5	Le rapport de développement durable d'Hydro-Québec revient sur les performances de l'entreprise pour l'année 2020 en matière de développement durable. Les orientations et les objectifs sont en lien avec le Plan de développement durable 2020-2024. Ainsi, le rapport est un outil de reddition de compte publié sur une base annuelle qui aborde trois grands thèmes, soit la gouvernance, la communauté et l'environnement. Le rapport est très interactif. Il contient beaucoup d'informations complémentaires ou détaillées dans des bulles de texte qui peuvent être ouvertes à la discrétion des lecteurs.	
13	Société de transport de Montréal	Rapport de développement durable	6,5	Le rapport de développement durable de la STM est divisé en neuf « chantiers » ou thématiques. Le rapport revient sur l'année 2020 et plus particulièrement sur les réussites et les difficultés. Le rapport n'est pas disponible en PDF, il est seulement disponible sur le site internet. Le contenu du rapport a été sélectionné pour être aussi pertinent que possible. Seulement certains indicateurs sont présentés dans le rapport et un document PDF offre une vue d'ensemble de tous les indicateurs.	X

¹Le classement des organisation ayant la même note est en ordre alphabétique.

Classement – Note pour la pertinence

Rapports les plus pertinents					
Classement ¹	Nom de l'organisation	Titre du rapport	Pertinence Note	Pertinence Justification	Éléments d'intérêt
1	Co-operators	Integrated Annual Report	5	Le rapport répond à tous les critères d'évaluation. Le rapport répond aux critères du GRI, il contient des objectifs, des échéanciers et des indicateurs. Le contenu du rapport est aussi très intéressant et son format incite le lectorat à poursuivre la lecture. L'inclusion des encadrés sur les difficultés rencontrées durant l'année apporte de la profondeur au contenu du rapport et démontre qu'une réflexion a été faite au sein de l'organisation.	X
2	Énergir ²	Rapport sur la résilience climatique	5	Le rapport d'Énergir répond à tous les critères. Il a été élaboré selon les recommandations de la TCFD, il ne présente pas seulement les réussites de l'organisation et il contient des objectifs, des échéanciers et des indicateurs. Finalement, le rapport contient de l'information pertinente pour les parties prenantes et le format du rapport incite à en faire la lecture.	
3	Hydro-Québec	Rapport sur le développement durable	5	Le rapport répond à tous les critères. Il est extrêmement bien fait et il contient de l'information très pertinente pour les parties prenantes. Il revient sur les performances en développement durable de l'organisation, mais il communique aussi de l'information sur des projets de l'organisation ou des filiales. Soulignons que les faiblesses de l'organisation ne sont pas explicitement mentionnées ou identifiées. Il faut lire le rapport attentivement pour les identifier.	X
4	Banque de Montréal	Rapport de durabilité et Déclaration annuelle	4,5	En plus de respecter le guide du GRI, le rapport tient compte du standard du SASB et s'inspire du cadre de production du IIRC. Le rapport contient des objectifs clairs, des échéanciers et des indicateurs. Ceux-ci permettent de connaître les orientations futures de l'organisation et d'évaluer ses performances. L'inclusion de nombreux tableaux facilite la lecture et vulgarise les informations les plus pertinentes. Toutefois, la Banque aborde très subtilement ses faiblesses et met l'accent sur ses réussites.	
5	Poste Canada	Rapport de développement durable	4,5	Le rapport de Poste Canada répond aux critères essentiels du GRI. Il présente les réussites de l'organisation, mais aussi ses faiblesses, notamment l'augmentation d'émission de GES durant l'année 2020. Le rapport contient des objectifs clairs, des échéanciers et des indicateurs qui permettent de connaître les orientations futures de l'organisation et d'évaluer sa performance. Il contient de l'information intéressante pour les parties prenantes. Cependant, la présentation sous forme de texte diminue son attractivité pour les lecteurs.	
6	Société de transport de Montréal	Rapport de développement durable	4,5	Le rapport de la STM est conforme au GRI. Il comprend des objectifs clairs et des échéanciers qui permettent aux lecteurs de connaître les orientations futures de l'organisation. Plusieurs indicateurs sont inclus dans le rapport et un document PDF avec tous les indicateurs est aussi disponible. La combinaison de ces deux documents permet d'évaluer la performance de l'organisation. Le rapport contient des informations pertinentes pour les parties prenantes et la présentation sous forme de chantier incite les lecteurs à poursuivre la lecture ou à lire seulement les sections qui les intéressent. Le rapport comprend quelques pistes d'amélioration, mais aborde surtout les réussites de l'organisation.	X
7	Canadian National	Rapport sur le développement durable	4	Le rapport du CN est conforme aux exigences minimales du GRI en plus de tenir compte du standard du SASB. Il fait état des bons coups de l'organisation, mais présente aussi de nombreux enjeux auxquels fait face l'organisation, notamment la sécurité des employés et les technologies énergivores et polluantes. Le rapport comprend des objectifs clairs avec des échéanciers qui permettent au lectorat de connaître les orientations futures de l'organisation. Plusieurs indicateurs sont inclus dans le rapport ce qui facilite l'évaluation de la performance du CN. Malheureusement, bien que le rapport contienne beaucoup d'informations pertinentes, la longueur du rapport rend la lecture difficile et répétitive.	

8	Canadian Pacific	Corporate Sustainability Report	4	Le rapport de CP respecte les critères du GRI. Pour chacun des thèmes, il contient des objectifs clairs, des échéanciers et de nombreux indicateurs (particulièrement dans les tableaux en annexe). Toutefois, le rapport aborde principalement les réussites de l'organisation, à l'exception des émissions de GES où CP mentionne les difficultés pour réduire les émissions. La présentation de l'information pertinente sous forme de texte continu pourrait diminuer la volonté des lecteurs de poursuivre leur lecture.	
9	Investissement Québec	Rapport annuel d'activité et de développement durable	4	Le rapport d'Investissement Québec combine le gabarit du Rapport annuel de gestion et les éléments pour respecter les critères essentiels du GRI. Puisque le rapport inclut la reddition de compte obligatoire, il contient des objectifs, des échéanciers et des indicateurs. En matière de développement durable, l'organisation se limite surtout aux obligations de la reddition de compte et n'explore pas vraiment de pistes d'amélioration ou de faiblesses. La combinaison des critères du GRI et du rapport annuel de gestion offre une analyse plus complète des enjeux, mais reste sommaire sur certains aspects comparativement à un rapport exclusivement de développement durable.	
10	Loblaw	Corporate Social Responsibility Report	4	En ce qui concerne la pertinence, le rapport de Loblaw a perdu un point puisqu'il ne respecte aucune norme ou guide. Autrement, il contient des objectifs, des échéanciers et des indicateurs. Ceux-ci permettent de connaître les orientations futures de l'organisation et d'évaluer sa performance. Il aborde aussi les défis rencontrés par l'organisation, par exemple le gaspillage et les pertes alimentaires, l'emballage plastique et l'approvisionnement responsable. Somme toute, le rapport présente de l'information pertinente pour ses parties prenantes et le format du rapport incite à la lecture.	X
11	Ports de Toronto	Sustainability Report	4	Le rapport de Ports Toronto ne respecte pas une norme ou un guide de rédaction, mais il respecte l'approche des Nations unies (auparavant, le rapport respectait le guide du GRI – changement à partir de 2019). La section sur les pistes d'amélioration est très courte (1 page avec un petit paragraphe) et le reste du rapport se concentre sur les réussites de l'organisation. Le rapport contient des objectifs, des échéanciers et quelques indicateurs. Finalement, le rapport contient beaucoup d'informations pertinentes pour les parties prenantes et la présentation du rapport incite à la lecture.	

¹Le classement des organisation ayant la même note est en ordre alphabétique.

²Rapport sur la résilience climatique

Classement – Note pour la faisabilité

Rapports les plus faisables					
Classement ¹	Nom de l'organisation	Titre du rapport	Faisabilité Note	Faisabilité Justification	Éléments d'intérêt
1	Port de Montréal	Rapport sommaire des réalisations en matière de développement durable	5	La note de faisabilité est très élevée puisque la production d'un rapport similaire pourrait être facilement réalisé à la SPN. En effet, l'information contenue dans le rapport pourrait être remplacé par de l'information existante, chaque unité de travail pourraient être responsable d'une section du rapport et la présentation d'un rapport sommaire apporterait de la plus-value puisqu'il regrouperait dans un seul document toute l'information pertinente en matière de développement durable. En raison de la simplicité du rapport la fréquence de publication n'est pas problématique.	X
2	Société des Alcool du Québec	Bilan de responsabilité sociétale	5	Considérant la simplicité du bilan, la SPN pourrait très bien répliquer ce modèle sur une base annuelle pour informer les parties prenantes de la progression de leur PADD. Un document similaire permettrait aux lecteurs intéressés d'en apprendre davantage sur le développement durable à la SPN. Puisque le Rapport d'activité contient déjà les informations nécessaires pour réaliser un bilan similaire, la SPN n'aurait qu'à sélectionner les informations les plus pertinentes et les présenter dans un bilan qui ressemble à celui de la SAQ.	X
3	Banque du Canada	Annual Report	4,5	Étant un rapport annuel, la faisabilité de ce rapport est élevée. En effet, puisque la SPN publie déjà un rapport annuel, l'adaptation et la rédaction du rapport seraient réalisables facilement. Toutefois, l'adoption d'un rapport annuel similaire n'apporterait pas une grande plus-value à la SPN. L'inclusion de sections Looking forward dans un rapport de développement durable pourrait apporter de la plus-value aux publications existantes puisqu'elles permettraient au lectorat d'en apprendre davantage sur les orientations futures de la SPN.	X
4	Loblaw	Corporate Social Responsibility Report	4	Bien que publié sur une base annuelle, le rapport est très simple et cette fréquence de publication apparaît raisonnable. Les données disponibles à la SPN pourraient facilement remplacer les données dans le rapport et la présentation sous ce format apporterait de la plus-value à l'organisation puisqu'il est dynamique et facile à lire pour le lectorat. En effet, aucun rapport de la SPN n'offre une vue d'ensemble des activités en RSE ou en développement durable. Une équipe chargée de la rédaction pourrait être responsable de la rédaction, mais supportée par d'autres unités. Certains changements mineurs au format seraient requis pour l'adapter aux besoins de la SPN.	X
5	Université de Victoria	Progress Report	4	Le rapport répond à presque tous les critères de faisabilité. Le format pourrait être utilisé sans faire de changement puisqu'il est pratiquement identique à l'annexe contenue dans la Rapport d'activité. La fréquence de publication est idéale (rapport de mi-parcours) et la rédaction pourrait être partagée entre les unités de travail. Soulignons que le rapport a perdu un point puisque l'exercice est pratiquement identique à la reddition de compte faite annuellement dans le rapport d'activité. Ainsi, la SPN publie déjà un rapport similaire.	X
6	Cascade	Plan de développement durable	3,5	Puisqu'il ne respecte aucune norme ou guide, le format du plan pourrait facilement être répliqué. Cascade à une équipe dédiée au développement durable dans l'organisation et elle est responsable du plan et de la coordination des actions. Fait intéressant, le plan est publié sur une base pluriannuelle et la reddition de compte est faite dans le plan suivant (via les nouveaux objectifs). Il pourrait être intéressant de suivre un modèle similaire, mais d'en faire un bilan de développement durable lié au PADD ou au PAN.	
7	Hydro Ottawa	Corporate Social Responsibility Report	3,5	Compte tenu de la simplicité du rapport, la SPN pourrait reproduire assez facilement un rapport similaire. Les informations seraient déjà disponibles puisque le contenu du rapport s'apparente beaucoup au Rapport d'activité publié annuellement. Considérant sa ressemblance avec le Rapport d'activité, l'utilisation de ce modèle n'apporterait pas de plus-value à la SPN. La fréquence de publication sur une base annuelle risquerait de dédoubler l'information.	

8	Investissement Québec	Rapport annuel d'activité et de développement durable	3,5	En raison des obligations gouvernementales, la SPN produit annuellement un rapport qui ressemble beaucoup à celui d'Investissement Québec. Ainsi, la SPN pourrait assez facilement apporter quelques modifications à son rapport (répondre à l'option de conformité essentielle du GRI) et publier un rapport d'activité à l'image de celui d'Investissement Québec. Toutefois, puisque le rapport de la SPN aborde déjà le développement durable, ces modifications n'apporteraient pas beaucoup de plus-value à l'organisation.	
9	Caisse de dépôt et de placement du Québec	Rapport d'investissement durable	3	Le rapport de la CDPQ fait office de mise au point sur la progression de son plan d'action. Puisque le SPN est aussi doté d'un plan d'action, le format pourrait être adapté à sa réalité et ses orientations. Le rapport pourrait permettre à la SPN de présenter ses actions et leur progression d'une façon plus dynamique qu'en annexe du rapport d'activité. Toutefois, pour réaliser un rapport de cette envergure, une équipe responsable de la rédaction du rapport serait nécessaire. Dans le même ordre d'idée, le rapport est publié annuellement, ce qui implique une mobilisation d'autant plus significative au niveau des ressources humaines.	X
10	Public Sector Pension Investment Board	Responsible Investment Report	3	Le format du rapport ne respecte pas un format en particulier alors il pourrait assez facilement être adapté à la réalité de la SPN et l'information pourrait être remplacée par des informations existantes. La coopération entre diverses unités et une équipe responsable du rapport serait préférable pour la rédaction d'un rapport similaire. De plus, la section PSP Forward serait un ajout particulièrement intéressant aux informations déjà disponibles.	X
11	Université de Sherbrooke	Bilan de développement durable	3	Puisque le format du bilan ne respecte pas un guide ou une norme, il pourrait être adapté à la réalité de la SPN en faisant quelques ajustements. La rédaction pourrait être coordonnée par une équipe en développement durable, mais séparée entre plusieurs unités de travail. La publication sur une base pluriannuelle diminue la charge de travail et permet d'avoir une vue d'ensemble du développement durable dans à l'Université. Finalement, l'information pour compléter ce bilan serait partiellement disponible et apporterait une certaine plus-value aux publications existantes puisque les documents existants se limitent souvent à une courte période.	
12	Ville de Toronto	Annual Report	3	Le format du rapport pourrait facilement être adapté à la réalité de la SPN et les informations pourraient être remplacées facilement. Une équipe de développement durable devrait en faire la rédaction, mais pourrait tout de même être supportée par d'autres unités. L'utilisation de ce format aurait une certaine plus-value pour la SPN puisque le document met bien en valeur les nombreuses réalisations de l'organisation. Toutefois, le rapport est publié sur une base annuelle malgré des objectifs sur plusieurs années.	

¹Le classement des organisations ayant la même note est en ordre alphabétique.

Plan de travail

Ce plan de travail vise à fournir les éléments nécessaires à l'élaboration d'un rapport de développement durable. Le rapport proposé porte sur la contribution des prochains Plans d'action nordique (PAN) à l'atteinte des objectifs des Stratégies gouvernementales de développement durable (SGDD). La collecte de données, le contenu et le mode de production ont été réfléchis de manière à minimiser la collecte d'information, à réduire la charge de travail supplémentaire, à maximiser les exercices de redditions de comptes actuels et à apporter de la plus-value aux publications existantes.

Cette proposition intègre aussi les recommandations tirées de la revue de littérature réalisée dans le cadre du stage. En guise de rappel, les chercheurs recommandaient de :

1. Considérer le développement durable comme un grand écosystème ;
2. Mettre l'accent sur le contenu du rapport plutôt que sur le format ;
3. S'assurer que le rapport informe le lectorat des actions mises en œuvre et de leurs impacts sur l'écosystème ;
4. Produire des rapports plus courts et spécifiques ;
5. Prioriser la performance sur la production d'un rapport.

En faisant le lien entre le PAN et la SGDD, la Société du Plan Nord (SPN) réaffirme son rôle de leader en démontrant que le développement durable est au cœur de toutes ses activités. En plus d'amener les ministères et organismes à enchâsser le développement durable dans leurs actions du Plan d'action nordique, la Société positionne ses activités dans une vision plus grande, soit à l'échelle de la province.

Finalement, ce rapport pourrait aussi permettre à la SPN de sensibiliser le gouvernement sur certaines spécificités du territoire nordique qui ne sont pas prises en compte dans la Stratégie gouvernementale de développement durable.

Table des matières commentée

Un mot sur la Stratégie 20XX-20XX et le PAN 20XX-20XX

- Présentation de la Stratégie gouvernementale de développement durable et du Plan d'action nordique (leurs objectifs, leurs principaux éléments, leurs portées, etc.).
- Description du rôle de la SPN dans le cadre du PAN (coordonner, réaliser des actions, accompagner des MO, etc.).

Notre approche

- Présentation de la mission de la SPN
 - « La Société du Plan Nord a pour mission, **dans une perspective de développement durable**, de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec. »
 - Le développement durable est ancré dans la mission de la Société.
- Introduction à l'approche de la SPN vis-à-vis du développement durable.
 - Démontrer avec des exemples concrets que le développement durable est au cœur des actions de la Société : programmes, plan stratégique, plan d'action en développement durable, Pôle d'expertise en développement durable, plan d'action nordique, etc.
- Création de valeur ajoutée pour le PAN grâce aux initiatives de la SPN
 - Réflexion des MO sur les contributions en développement durable de leurs actions.
 - Intégration des objectifs de la SGDD dans les réflexions des MO.
 - Suivi des contributions en développement durable durant la mise en œuvre et l'évaluation du PAN.
- Volet performance
 - Est-ce que la SPN a franchi de nouvelles étapes en matière de développement durable durant la période couverte par le rapport?

Les contributions du Plan d'action nordique

- Démonstration de la contribution du PAN à la SGDD
 - À combien d'objectifs de la SGDD le PAN contribue-t-il?
- Orientation 1 (Option pour une orientation avec plusieurs actions dans chaque objectif)
 - Description de l'orientation
 - Quelles actions du PAN contribuent aux objectifs de cette orientation?
 - Objectif X.X

- Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions⁹.
 - Objectif X.X
 - Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions.
 - Objectif X.X
 - Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions.
 - Présentation détaillée d'une ou de plusieurs actions réalisées par les MO.
 - Utilisation des réponses fournies dans les annexes 4.
 - La SPN a-t-elle contribué à la réalisation des actions?
 - Les MO ont-ils rencontré des défis dans la mise en œuvre de leurs actions?
 - En quoi consistait l'action ?
 - Qu'elles étaient les contributions en développement durable anticipées ?
 - Comment l'action a-t-elle contribué à l'atteinte de l'objectif de la SGDD ?
 - Qu'elles sont les retombées finales de l'action ?
 - Ont-elles changé par rapport aux retombées anticipées ?
- Orientation 2 (Option pour une orientation avec peu d'objectifs)
 - Description de l'orientation
 - Quelles actions du PAN contribuent aux objectifs de cette orientation?
 - Descriptions des objectifs de l'orientation
 - Contributions en développement durable des actions.
 - (Si possible) Présentation détaillée d'une ou de plusieurs actions réalisées par les MO.
- Orientation 3
 - Description de l'orientation
 - Quelles actions du PAN contribuent aux objectifs de cette orientation?
 - Objectif X.X
 - Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions.
 - Objectif X.X
 - Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions.
 - Objectif X.X
 - Description de l'objectif et de ce qu'il vise.
 - Contributions en développement durable des actions.
 - Présentation détaillée d'une ou de plusieurs actions réalisées par les MO.
- Orientation 4

⁹ Voir la section sur la méthode de collecte d'information.

- Description de l'orientation
- Quelles actions du PAN contribuent aux objectifs de cette orientation?
- Descriptions des objectifs de l'orientation
- Contributions en développement durable des actions.
- (Si possible) Présentation détaillée d'une ou de plusieurs actions réalisées par les MO.

▪ ...

Conclusions

- Volet 1 : Retour sur les contributions en développement durable
 - Résumé des contributions (les plus importantes, par exemple la majorité des contributions étaient pour l'Orientation 5 de la SGDD).
 - Les MO ont-ils rencontré des défis similaires?
 - Y a-t-il des actions qui ne contribuaient à aucun des objectifs de la SGDD? Si oui, pourquoi?
 - Y a-t-il des « secteurs » à prioriser pour le prochain PAN?
 - Aucune action pour l'une des orientations ou pour certains objectifs qui semblent pourtant de première importance pour le territoire.
 - L'analyse des contributions en développement durable a permis d'identifier des besoins.
- Volet 2 : Apprentissage de la SPN
 - LA SPN pourrait-elle améliorer certains éléments de sa démarche (sélection des actions, critères de développement durable, annexe 2, 3 et 4, mesure des résultats, etc.).
 - Pour le prochain plan d'action, qu'est-ce que la SPN envisage (par exemple, inclure des critères décisionnels de développement durable dans la sélection des actions, ajouter des questions obligatoires dans les exercices de reddition de compte, etc.).

Les contributions du Plan d'action nordique : éléments d'intérêt

1. Mise en valeur de certains éléments pertinents (inspiration rapport de Co-operators)
 - a. La contribution de la SPN à un projet.

 **How we add value**

We play an active role in raising environmental, social and governance (ESG) concerns with investee companies

Throughout the year, Addenda Capital works on behalf of institutional clients to champion ESG principles. Some examples from 2020 include:

Environmental
Addenda Capital engaged with a national energy company to discuss the issue of climate change, including their process to set reduction targets and continuous improvement of TCFD disclosure.

Social
Throughout 2020, Addenda Capital regularly communicated with owners of long-term-care homes to monitor their response to the COVID-19 pandemic.

Governance
Addenda Capital met with a high-profile, multi-billion-dollar e-commerce company to discuss governance issues, including the size of their board and existing compensation policies.

- b. Les défis rencontrés par un MO.

 **Challenge**

Deepening diversity and inclusion in our governance

We have surpassed our target of 30 per cent representation of women in our board governance, towards our longer-term goal of achieving gender parity on our Board and in our delegate pool. In addition to continuing to increase the representation of women in our governance, we have much further to go to ensure that a diversity of voices are present and well-represented in our governance structures. In the fall, the Board participated in a workshop with the Canadian Centre for Diversity and Inclusion (CCDI), a group with a wide range of experience working with a diverse cross-section of Canadian businesses. CCDI has been working with The Co-operators as part of our Diversity and Inclusion strategic initiative, which is described on page 80.

2. Brève description des bénéfices en développement durable d'une action (inspiration Ministère des Finances)

 **PRINCIPAUX BÉNÉFICES EN DÉVELOPPEMENT DURABLE**

- Accroissement de l'utilisation du transport collectif, et réduction de l'utilisation de l'automobile et diminution des coûts sociaux qui y sont associés
- Diminution de près de 680 000 tonnes de GES sur 25 ans
- Réduction importante des nuisances sonores, visuelles et atmosphériques liées au passage des voitures
- Contribution à l'électrification des transports et amélioration de l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES
- Contribution à l'intégration scolaire, professionnelle et sociale des personnes à mobilité réduite grâce à des stations et à des voitures universellement accessibles

3. Regroupement de plusieurs actions variées dans une même catégorie (inspiration Aéroport de Québec)

Aéroport international Jean-Lesage de Québec
Participation à la vie communautaire 2018

- Campagne annuelle Centraide avec la participation des employés. Environ 35 000 \$ sont recueillis annuellement pour cette organisation;
- Don annuel de 1 000 arbres aux citoyens de L'Ancienne-Lorette comme mesure de compensation pour la coupe d'arbres effectuée en raison des travaux sur le site aéroportuaire (5^e année consécutive);
- Don de 1000 \$ aux Scouts de l'Ancienne-Lorette pour la distribution des arbres à la communauté;
- Exploitation de 12 ruches totalisant plus de 800 000 abeilles pour favoriser leur croissance et aider les agriculteurs voisins pour la pollinisation de leurs cultures;
- Vente et dons de miel au profit d'organismes caritatifs;
- Obtention de l'accréditation du Niveau 2 du *Airport Carbon Accreditation (ACA)* afin de réduire nos émissions atmosphériques polluantes pour le bien de la communauté;
- Rencontre du Comité de gestion des émissions atmosphériques dans le but de mettre en œuvre des actions efficaces pour la réduction des émissions polluantes;
- Participation bénévole de plusieurs membres de la direction aux conseils d'administration de la région de Québec.

4. Dans l'éventualité où une action concerne un programme de financement, il pourrait être intéressant de présenter les projets financés dans le cadre du programme (inspiration Université de McGill)

APPROVED PROJECTS

Tiny Stream (Under \$300)

<p>SP0251 Campus Crops 2020 \$300 Approved Support for student-led garden.</p> <hr/> <p>SP0252 Trees of McGill – a Virtual Tour \$300 Approved Interactive online descriptions of several trees at the downtown campus.</p>	<p>SP0257 Interview Series on Intersectional Environmental Sustainability \$300 Approved Written series featuring individuals involved in environmental sustainability who identify as a member of a marginalized group.</p> <hr/> <p>SP0258 e-Digesting Cases \$200 Approved Virtual medical case studies to include sustainability considerations.</p> <hr/> <p>SP0259 SciComm Case Competition \$300 Approved Virtual event for undergrad students to learn more about sustainability science communication and conducting research.</p> <hr/> <p>SP0264 McGill Sustainable Development Goals Student Hub \$300 Approved Event series to raise awareness of the SDGs on campus.</p>	<p>SP0269 Reusable Dishware for Pharmacology Green Committee \$300 Approved Reusable dishes for events by Graduate Association of Pharmacology and Therapeutics Students.</p> <hr/> <p>SP0271 Sustainable Dinner Party \$50 Approved Participation incentives to attend a virtual discussion about sustainable food systems.</p> <hr/> <p>SP0273 E.A.R.T.H. Day Sustainability Series \$300 Approved A series of virtual events related to sustainability in research.</p> <hr/> <p>SP0274 Soil and Compost for Urban Agriculture \$300 Approved Landscaping materials needed for urban gardens in the 2021 growing season.</p>
---	--	---



SP0251: Student-led garden Campus Crops

6

Méthode de collecte d'information

Choix des actions du Plan d'action nordique

Le rôle du Pôle d'expertise en développement durable

- Inviter les MO à proposer des actions qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SGDD ;
- Présenter le projet de rapport de développement durable et la mise en valeur des actions dans celui-ci ;
- Intégrer des critères¹⁰ de développement durable dans la sélection des actions du PAN.

Attentes pour les MO

- Proposer des actions qui tiennent compte du développement durable du territoire nordique et qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SGDD ;
- Identifier à quel objectif de la Stratégie l'action proposée contribue ;
- Réfléchir aux retombées potentielles des actions sur le territoire.

Annexe 2 — Contribution au développement durable

- Spécifier à quel objectif de la Stratégie l'action contribue ;
- Expliquer comment l'action contribuera à l'atteinte de l'objectif ;
- Identifier les retombées anticipées en développement durable de l'action ;
- Préciser les moyens qui seront utilisés pour que les retombées se concrétisent.

¹⁰ Les critères ne seraient pas décisionnels, c'est-à-dire que des actions qui ne respectent pas les critères pourraient tout de même faire partie du PAN.

Annexe 3 — Contribution au développement durable

Action en cours :

- Vérifier si l'action contribue toujours au même objectif de la SGDD ;
 - En cas de changement, identifier à quel objectif contribue l'action.
 - Préciser comment l'action contribuera à l'atteinte du nouvel objectif.

- Définir les moyens utilisés pour concrétiser les retombées anticipées dans l'annexe 2.

Action terminée :

- Vérifier à quel objectif de la Stratégie l'action a contribué ;

- Expliquer comment l'action a contribué à l'atteinte de l'objectif ;

- Identifier les retombées en développement durable de l'action ;

- Préciser les moyens utilisés afin que les retombées se concrétisent.

Annexe 4 — Mise en valeur de l'action (sur une base volontaire)

Afin qu'une action soit présentée dans le rapport de développement durable, les MO doivent répondre aux questions de l'annexe 4.

Début du Plan d'action nordique :

- Quelles communautés bénéficient de l'action ?

- Quelles sont les clientèles visées par l'action ?

- Quels sont les problématiques, les enjeux et les besoins des communautés visées ou des clientèles touchés par l'action ?

- Comment le projet améliorera-t-il la qualité de vie ou soutiendra-t-il le développement des communautés visées ?

- De quelles manières l'action contribue-t-elle à la protection de l'environnement ?

- De quelles manières l'action contribue-t-elle à la lutte contre les changements climatiques ?

Action terminée :

- L'action a-t-elle eu les retombées anticipées ?
- Avez-vous rencontré des défis dans la mise en œuvre de l'action ? Si oui, lesquels ?
 - Comment avez-vous ajusté la mise en œuvre ? Avez-vous apporté des changements à l'action ?
- Les communautés visées ou les clientèles touchées ont-elles changé durant la mise en œuvre de l'action ?
- Comment le projet a-t-il amélioré la qualité de vie ou soutenu le développement des communautés visées ?
- De quelles manières l'action a-t-elle contribué à la protection de l'environnement ?
- De quelles manières l'action a-t-elle contribué à la lutte contre les changements climatiques ?

Mode de production

Fréquence de publication : pluriannuelle (une fois par Plan d'action nordique)

Moment de la publication : Le processus de compilation des données débute environ six (6) mois avant la fin de PAN et il est publié au maximum à la fin officielle du PAN.

Le tableau suivant détaille les étapes de réalisation du rapport :

Étapes de réalisation du rapport	
Étape 1 : Élaboration du PAN	Annexe à compléter
<ul style="list-style-type: none"> • Engager une réflexion avec les MO sur la contribution au développement durable des actions qui seront proposées • Prise en compte de la contribution à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable dans la sélection des actions du Plan d'action nordique ; • Intégrer des critères (non décisionnel) de développement durable dans la sélection des actions du Plan d'action nordique ; • Pour les MO qui ne peuvent associer leurs actions à un objectif de la SGDD, les inviter à réfléchir à la contribution en développement durable de leur action ; • Présenter aux MO le projet de rapport de développement durable et la possibilité de faire la promotion de leurs actions dans celui-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Annexe 2
Étape 2 : Mise en œuvre du PAN (répéter chaque année)	Annexe à compléter
<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un suivi annuel des contributions en développement durable des actions du Plan d'action nordique ; <ul style="list-style-type: none"> ○ Les actions contribuent-elles à l'objectif de la SGDD identifié initialement? ○ En cas de changement, l'action contribue-t-elle toujours à un objectif de la SGDD? Si oui, lequel et comment? ○ De quelle manière l'action contribue-t-elle à l'objectif de la SGDD ? ○ Si l'action ne contribue pas à un objectif de la SGDD, contribue-t-elle au développement durable du territoire nordique ? Si oui, comment ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Annexe 3 • Annexe 4 (sur une base volontaire)

<ul style="list-style-type: none"> • Offrir du soutien aux MO qui rencontrent des défis importants dans l'intégration du développement durable ; • Inviter les MO qui désirent faire la promotion de leurs actions dans le rapport à remplir l'annexe 4. 	
Étape 3 : Évaluation du PAN	Annexe à compléter
<ul style="list-style-type: none"> • Demander aux MO de remplir pour une dernière fois avant l'évaluation du Plan d'action nordique l'annexe 3 et 4 ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Annexe 3 • Annexe 4 (sur une base volontaire)
Étape 4 : Analyse des contributions du PAN à la SGDD	Source d'information
<ul style="list-style-type: none"> • Répartir l'analyse des contributions en développement durable (annexe 3 et 4) des actions du Plan d'action nordique entre les membres du Pôle ; • Vérifier si les MO ont identifié correctement à quels objectifs de la SGDD leurs actions contribuaient ; • Identifier les principales retombées en développement durable des actions analysées ; • Identifier les actions qui n'ont pas eu de retombées en développement durable ou qui ne contribuaient pas à la SGDD ; <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour ces actions, tenter d'identifier pourquoi elles ne contribuaient pas à la SGDD (spécificités du territoire qui ne sont pas prises en compte dans la Stratégie ?). ○ Si l'action ne contribue pas à la SGDD, contribue-t-elle au développement durable du territoire nordique ? Si oui, comment ? • Partage des analyses entre les membres du Pôle ; <ul style="list-style-type: none"> ○ Peut-on identifier de grandes tendances ? ○ Les MO ont-ils rencontré des défis similaires ? • Pour les actions qui sont accompagnées de l'annexe 4, préparer la présentation de l'action ; <ul style="list-style-type: none"> ○ En quoi consistait l'action ? ○ Qu'elles étaient les contributions en développement durable anticipées ? ○ Comment l'action a-t-elle contribué à l'atteinte de l'objectif de la SGDD ? ○ Qu'elles sont les retombées finales de l'action ? ○ Ont-elles changé par rapport aux retombées anticipées ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les annexes 3 et 4 complétées par les MO

<ul style="list-style-type: none"> • Pour la conclusion, préparer un résumé des contributions, des recommandations ou des pistes d'amélioration pour la prochaine SGDD (spécificités du territoire nordique, aspect négligé du développement durable, proposition d'objectif pour la prochaine Stratégie, etc.). 	
<p style="text-align: center;">Étape 5 : Rédaction et publication du rapport</p>	<p style="text-align: center;">Source d'information</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun de toutes les informations recueillies à l'étape 4 ; • Garder en tête que le rapport s'adresse à tous les partenaires (entreprises, ministères et organismes, municipalité, gouvernement, Conseil d'administration, Assemblée des Partenaires, etc.), mais qu'il sera aussi utilisé par les communications pour s'adresser à un public plus large ; • Inclusion d'éléments d'intérêt qui pourront être réutilisés facilement par les communications sur les réseaux sociaux ou dans d'autres publications connexes ; • Tenir compte de l'objectif principal du rapport : démontrer comment le Plan d'action nordique contribue à l'atteinte des objectifs de la SGDD. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les retombées en développement durable des actions sont importantes, mais il faut s'assurer de mettre l'accent sur la contribution du Plan d'action nordique à la Stratégie, sans quoi il est possible que l'équipe trouve qu'il manque de données sur les retombées pour rédiger un rapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de l'étape 4