|  |
| --- |
| **ACTIVITÉ 5.1 – PLANIFIER VOS ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE**  **ACTIVITÉ 5.2 – METTRE EN PLACE UN SYSTÈME POUR SUIVRE L’ÉVOLUTION DES RÉSULTATS** |

**Plan d’action et tableau de bord BNQ 21000**

**Guide d’utilisation**

**Objectifs :**

|  |
| --- |
| Le plan d’action BNQ 21000 vise à présenter l’ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l’organisation tout en respectant l’échéancier. Le tableau de bord de gestion **permet de suivre l’évolution des résultats vers l’atteinte des objectifs, de constater les écarts et de réagir adéquatement.** |

**Instructions :**

|  |
| --- |
| **Le fichier « 5-1-3-1-2\_Plan-action-tableau-de-bord\_Guide.xlsx » reprend l’information contenue dans ce guide directement dans le fichier Excel.**  Lorsque l’organisation a sélectionné ses enjeux prioritaires (étape 4), elle doit définir ses objectifs de progression et déterminer les actions qui lui permettront d’atteindre ses objectifs dans un plan d’action. Avant de commencer la mise en œuvre des actions, l’organisation devra bâtir un tableau de bord pour constater sa progression et rendre des comptes sur l’avancement de sa mise en œuvre.  Le plan d’action et le tableau de bord BNQ 21000 sont deux outils de communication très puissants pour mobiliser les employés et maintenir le niveau de collaboration souhaité pour la mise en œuvre des actions.  **1. LE PLAN D’ACTION BNQ 21000**  **OBJECTIFS DU PLAN D’ACTION BNQ 21000 :**  Le plan d’action BNQ 21000 considère les quatre dimensions du développement durable, soit les dimensions économique, environnementale, sociale et transversale. Il permet à l’entreprise de définir ses actions en lien avec les enjeux prioritaires parmi les vingt-et-un enjeux du Guide BNQ 21000. Le plan d’action BNQ 21000 précise la participation de l’organisation à l’atteinte des objectifs à la suite de la priorisation de ses enjeux.  Il faut rappeler que le plan d’action doit être étroitement relié à :   * la mission de l’organisation; * la capacité de l’organisation à atteindre l’ensemble de ses objectifs; * la mise en œuvre d’actions qui découlent des principes de développement durable.   Le plan d’action BNQ 21000 sera composé de nouveaux projets ou de projets en cours dont les paramètres seront suivis pour contribuer à l’atteinte des objectifs en lien avec les enjeux prioritaires. Ces projets pourraient se définir, par exemple, par la révision de politiques, de programmes et de règles ainsi que par de nouvelles pratiques de gestion et d’innovation. Il est aussi possible d’agir au niveau des opérations et auprès du personnel, des clients, des fournisseurs et de la communauté.  Le plan d’action BNQ 21000 est un outil d’aide pour atteindre les objectifs de l’organisation dans le cadre de la Démarche BNQ 21000. Le plan d’action permettra de faciliter l’analyse des actions lorsque viendra le temps des bilans à l’aide du tableau de bord.  **LES GRANDES RÈGLES À RESPECTER POUR ÉLABORER LE PLAN D’ACTION BNQ** **21000**  **Extrait du Guide BNQ** **21000 pour le processus de mise en œuvre (article** **6.5.2.2) :**  *Le plan d’action est élaboré en cohérence avec le travail de priorisation. Aux personnes qui ont participé à la priorisation viennent s’ajouter des ressources qui permettent d’élargir les champs de compétences afin d’élaborer un plan d’action qui tient compte de la réalité de l’organisation et de ses besoins, et ce, pour chacune des actions ciblées. Pour être effectif, le plan d’action doit recevoir l’approbation de la haute direction de l’organisation.*  *Bien attacher la démarche de développement durable au plan d’affaires est un des atouts les plus solides pour convaincre et agir de manière coordonnée. Idéalement, il est recommandé que le plan d’action provienne directement du plan d’affaires ou du plan stratégique.*  *Il convient de souligner que plus un plan d’action est précis, plus sa mise en œuvre et son suivi seront faciles et efficaces. Il importe donc de préciser :*   * *la personne responsable de coordonner ou de réaliser, ou les deux, chaque action (Qui?);* * *les gestes à faire (Quoi?);* * *les objectifs à atteindre (Jusqu’où?);* * *la détermination des moyens pour y parvenir (Comment?);* * *la méthode de suivi incluant les outils et la fréquence (Comment?);* * *un calendrier (Quand?);* * *les collaborateurs (Avec qui?);* * *les coûts estimés (Combien?).*   **QUELLE EST LA DURÉE OPTIMALE D’UN PLAN D’ACTION BNQ** **21000?**  Selon le contexte de l’entreprise, la durée du plan d’action peut varier. Idéalement, le plan d’action devrait s’échelonner sur environ deux ans et couvrir la période prévue par un accompagnement stratégique externe. Par ailleurs, une entreprise qui se situe entre deux périodes d’exercice de planification peut prévoir un plan d’action parallèle jusqu’au terme de l’exercice et permettre un arrimage lors du nouvel exercice, d’où découlera une planification de développement durable.  **2. LE TABLEAU DE BORD BNQ 21000**  Le tableau de bord BNQ 21000 est un outil d’aide à la gestion qui permet de suivre l’évolution des résultats et d’obtenir une vision claire de la situation actuelle par rapport aux résultats visés. Le tableau de bord joue le rôle de déclencheur pour signaler un problème ou une performance dans la mise en œuvre des actions. Il permet à l’organisation de réagir au besoin.  Le tableau de bord BNQ 21000 se met à jour à chaque fois que des données sont intégrées dans le suivi au plan d’action BNQ 21000 pour constater les résultats à une date donnée.  **3. LES COMPOSANTES DU PLAN D’ACTION ET DU TABLEAU DE BORD BNQ 21000**  Le plan d’action et tableau de bord sous format Excel ont été développés dans le but de soutenir les entreprises qui souhaitent réaliser leur planification en créant des liens dynamiques entre le plan d’action et le suivi des résultats par le tableau de bord BNQ 21000. Le fichier compte sept onglets. Les onglets « Plan d’action », « Échéancier global » et « Résultats à jour » vous serviront à définir vos stratégies et vos actions, à préparer un échéancier et à suivre l’évolution de vos résultats. Les onglets « Global – Plan d’action », « Tableau de bord » et « Graphiques » vous serviront à constater votre évolution et à apporter les ajustements nécessaires dans le but d’atteindre vos objectifs stratégiques.  De plus, nous proposons un modèle de plan d’action qui permet d’interagir au niveau stratégique pour ensuite agir au niveau opérationnel. Les objectifs opérationnels doivent s’inscrire dans une vision à long terme de l’organisation. C’est à cette fin qu’il est proposé d’intégrer la réflexion en lien avec la sélection des enjeux prioritaires au niveau stratégique, pour ensuite permettre de bien aligner les stratégies opérationnelles avec la vision de l’organisation.    Bien que tout le processus se retrouve sur le fichier Excel, intégré directement dans le modèle du plan d’action et du tableau de bord BNQ 21000, le processus d’élaboration est tout de même décrit ci-dessous. Selon les besoins, vous pouvez utiliser l’un ou l’autre, ou les deux à la fois, pour aider à remplir le plan d’action et à utiliser le tableau de bord BNQ 21000.  **DÉFINITION DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU PLAN D’ACTION BNQ 21000**  **NIVEAU STRATÉGIQUE**  **ENJEU PRIORITAIRE :** nom de l’enjeu parmi les 21 enjeux BNQ 21000  **DIMENSION :** nom de la dimension (économique, environnementale, sociale ou transversale) en lien avec l’enjeu prioritaire  **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**: Les orientations stratégiques découlent directement de la vision de l’organisation et vont conduire l’organisation à évoluer vers cette vision et aider à garder le point d’intérêt. Les orientations stratégiques sont souvent qualitatives et définies en lien avec chaque enjeu prioritaire. Il est possible d’avoir plusieurs orientations stratégiques pour un même enjeu prioritaire.  Pour définir ses orientations stratégiques, voici la question à se poser : « Quelles sont les orientations à promouvoir pour réaliser le défi que représente l’enjeu prioritaire? » Les actions qui seront mises en œuvre par la suite seront déterminées par les orientations stratégiques.  Il est important de détailler l’orientation stratégique afin de s’assurer d’une compréhension uniforme.  **OBJECTIFS ET ÉCHÉANCIERS** : Pour chacune des orientations stratégiques, il est nécessaire de déterminer un objectif qualitatif ou quantitatif. Cet objectif, jumelé à son échéancier, permet de mieux encadrer les actions qui seront opérationnalisées.  **NIVEAU OPÉRATIONNEL :**  À ce niveau, il s’agit de déterminer les actions précises pour assurer l’atteinte des objectifs établis en lien avec les orientations stratégiques. Les objectifs opérationnels sont de nature quantitative pour permettre de suivre l’évolution. Pour déterminer ces objectifs, voici la question à se poser : « Quelles sont les actions à réaliser pour atteindre l’objectif en lien avec une ou plusieurs orientations stratégiques? »  **ACTIONS ET MOYENS :** Pour chacun des objectifs stratégiques, l’organisation pourra déterminer l’action à réaliser et les moyens à consacrer pour atteindre l’objectif.  **OBJECTIFS :** Résultats qu’une organisation se propose d’atteindre au cours d’une période déterminée. Un objectif exprime l’intention et l’engagement, ce que l’on veut réaliser et produire. Bref, il représente le but poursuivi par les services et les programmes offerts. Habituellement, l’objectif vise un effet ou un bénéfice pour la clientèle ou contribue à la concrétisation d’un tel bénéfice. Pour définir des objectifs efficaces, nous vous proposons la méthode SMART :  (S) Spécifique (personnalisé)  (M) Mesurable (référence aux indicateurs)  (A) Atteignable (qui demande un effort) (R) Réaliste (atteignable compte tenu du contexte) (T) échelonné dans le Temps (le temps nécessaire pour atteindre l’objectif)  **DESCRIPTION :** La description est le détail de l’objectif pour assurer sa bonne compréhension. Il est important d’établir cette information pour éviter toute ambigüité.  **INDICATEURS :** Les indicateurs sont toutes les mesures significatives, relatives ou non, utilisées pour apprécier les résultats obtenus, l’utilisation des ressources, l’état d’avancement des travaux ou le contexte externe.  L’indicateur est un outil de mesure (nombre, ratio, pourcentage et bien livrable) qui inclut les différents éléments considérés dans le calcul ou le suivi (par exemple, les activités, les groupes de clients, les couts, etc.). L’indicateur permet de constater la progression vers l’objectif à atteindre. Comme l’indicateur ne mesure qu’un seul aspect, il peut y avoir plusieurs indicateurs pour mesurer l’atteinte d’un même objectif. L’indicateur doit représenter le meilleur choix possible pour mesurer le résultat attendu ou l’un de ses aspects. À ne pas confondre, l’indicateur n’est pas la mesure, il est l’outil de mesure qui permet de constater la progression.  Voir le document « 5-1-2\_Indicateurs-BNQ21000\_Outil.xlsx ».  **ACTIVITÉS :** Intégrer les détails des actions qui seront mises en œuvre. Dans le modèle du plan d’action BNQ 21000, un sous-tableau nommé « Tableau des activités » est proposé pour chaque action. Ce tableau permet de détailler toutes les activités qui seront réalisées, de déterminer le partage des rôles et des responsabilités et de donner un échéancier pour chacune des activités.  De plus, le tableau des activités permettra à la ressource responsable de l’action de réaliser un suivi adéquat des activités et d’avoir un registre à jour lors de la mise en œuvre de l’action.  **RESPONSABLES :** Nommer la ou les ressources responsables pour réaliser chacune des activités. Il est important de s’assurer que les ressources sélectionnées possèdent les compétences, l’influence ou le niveau hiérarchique adéquat pour mener à bien l’activité.  **COLLABORATEURS**: On parle ici de la ou des ressources nommées ayant une contribution dans la réalisation de l’action et coordonnées par la ressource responsable de l’action.  **ÉCHÉANCIER :** On parle ici du calendrier et de l’échéance de réalisation de l’action.  **ESTIMÉ DES COUTS :** Transmettre l’information sur tous les couts qui seront inhérents à la mise en œuvre de cette action (ressources humaines, ressources matérielles, etc.). Pour savoir si les couts ont été respectés, il est proposé de détailler et de suivre les dépenses, au même titre que l’évolution des résultats.  **4. LE PROCESSUS, ÉTAPE PAR ÉTAPE**   * Planifier une rencontre avec les membres du comité de développement durable ou les ressources qui ont contribué à la sélection des enjeux. * Assurer la participation des compétences nécessaires pour faire le choix des actions à mettre en œuvre et élaborer le plan d’action BNQ 21000. * Commencer par une mise en contexte des enjeux prioritaires. * Assurer la compréhension de tous les participants et un consensus concernant les enjeux prioritaires. * Définir la durée du plan d’action. * Pour chacun des enjeux prioritaires, sélectionner les actions à mettre en œuvre. * Remplir le tableau pour chacun des enjeux prioritaires. * À la fin de l’exercice, réviser le plan d’action réalisé pour s’assurer que l’organisation a les capacités financières, humaines et matérielles pour réaliser le plan d’action. * Faire approuver le plan d’action par la haute direction. * Communiquer le plan d’action à l’ensemble des employés.   **Il est possible que des renseignements doivent être validés avant de finaliser le plan d’action et de confirmer la ou les ressources humaines qui participeront à la mise en œuvre. L’exercice pourrait ainsi se terminer à la suite de quelques rencontres du comité d’élaboration du plan d’action BNQ** **21000.**  **Procédures du fichier Excel**   1. **Cliquer sur l’onglet « Bienvenue ».**   Inscrire le nom de l’entreprise.   1. **Cliquer sur l’onglet « Plan d’action ».**   **Commencer par établir le niveau stratégique :**   * **En cliquant sur la case « Enjeu prioritaire », vous atteignez le tableau de l’enjeu. Cliquer sur vos enjeux prioritaires (définis à l’étape** **4).** * **En cliquant sur la ligne « Orientations », entrez l’orientation stratégique, le détail, l’objectif ou l’échéancier.** L’outil vous permet d’inscrire jusqu’à trois orientations stratégiques liées à chacun des enjeux prioritaires. * **En cliquant sur « Autres enjeux impactés »,** inscrire, si cela est pertinent, d’autres enjeux pouvant être influencés par la mise en œuvre d’actions provenant des orientations stratégiques. De fait, une orientation peut influencer plus d’un enjeu à la fois, d’où l’importance de déterminer l’enjeu prioritaire et d’indiquer les autres enjeux pouvant être influencés de manière moins importante.   **Poursuivre en établissant le niveau opérationnel :**  Une fois que les orientations stratégiques auront été définies, vous pourrez vous pencher sur les actions et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser et remplir les cases appropriées.   * Il est possible d’établir une ou plusieurs stratégies opérationnelles qui soutiendront chacune des orientations que vous élaborerez dans les cases « Stratégies opérationnelles ». * Pour chacune des stratégies opérationnelles, l’organisation pourra déterminer l’action ou les actions à réaliser. * Décrire chacune des actions qui devront être mises en œuvre pour réaliser cette stratégie opérationnelle. * Indiquer, dans les cases appropriées, le responsable de cette action, l’indicateur, le résultat visé, l’échéancier et le cout estimé. * En référence, lier la stratégie avec l’orientation.  1. **Cliquer sur l’onglet « Tableau des activités ».**   En cliquant sur le lien hypertexte « Tableau des activités », il est possible de définir chacune des activités, des actions et des moyens pour assurer le résultat visé.  Sur une base régulière, hebdomadaire, mensuelle ou *ad hoc*, il est possible de suivre et de rédiger un constat de la situation pour chacune des activités. Ce suivi sera utile pour passer en revue les actions entreprises et apporter des ajustements.   * Inscrire la période couverte en remplissant les cases « DU » (date du début du plan d’action) et « AU » (date de la fin du plan d’action). * Inscrire la date de la mise à jour du plan d’action dans la case correspondante.   **Important :** *Une fois que les onglets des orientations, des stratégies opérationnelles et du tableau des activités des enjeux choisis seront remplis, appuyez sur le bouton « Mise à jour Liste des actions et Pondération ». Un programme sera activé et plusieurs onglets seront mis à jour en transportant les informations que vous venez d’y entrer.*  **Complémentaire :** Cliquer sur le lien hypertexte « Pondération des enjeux ». Ce lien mène à un tableau où il est possible de pondérer chacun des enjeux. Les enjeux choisis sont soulignés en vert et la somme de la pondération devra totaliser 100 %. Cette pondération n’est qu’à titre informatif, mais elle permet de réfléchir sur l’importance relative de chacun des enjeux dans la réussite du plan d’action.   1. **Cliquer sur l’onglet « Global – Plan d’action »**   L’onglet « Global – Plan d’action » sert de référence et permet de visualiser, d’un seul coup d’œil, l’ensemble des stratégies opérationnelles sélectionnées.   1. **Cliquer sur l’onglet « Échéancier global ».**   Cet onglet permet de situer temporellement chacune des stratégies opérationnelles sélectionnées.  Remplir les cases « début » (date de début de l’action) et « fin » (date prévue de la fin de l’action) pour chacune des stratégies. Il sera alors possible de visualiser et d’imprimer le diagramme proposé pour l’échéancier global.   1. **Cliquer sur l’onglet « Résultats à jour ».**   Cet onglet permet de faire le suivi et de le comparer au plan d’action. La réussite d’un plan dépend en grande partie de la capacité d’estimer la progression et d’apporter les ajustements nécessaires.  Pour chacune des actions, cliquer sur le lien hypertexte du résultat visé correspondant.  **Tableau résultat visé** : Sur une base régulière, inscrire la date de mesure, le résultat mesuré, l’objectif planifié et des commentaires.  Ces renseignements seront utilisés dans deux onglets. Ces deux onglets (« Tableau de bord » et « Graphique ») permettent de visualiser la progression. Il sera possible de constater la cohérence avec le plan établi ou les écarts observables, s’il y en a. Il faut prendre le temps d’apporter des ajustements au plan établi. À cet égard, indiquer la date de mise à jour dans l’onglet à cet effet (page d’entrée du plan d’action).   1. **Cliquer sur l’onglet « Tableau de bord ».**   L’onglet « Tableau de bord » sert de référence et permet de visualiser d’un seul coup d’œil la progression pour l’ensemble des stratégies opérationnelles en place.   1. **Cliquer sur l’onglet « Graphique ».**   L’onglet « Graphique » sert de référence et permet, graphiquement, de visualiser d’un seul coup d’œil la progression pour l’ensemble des stratégies opérationnelles en place.  Faire le point, noter la progression et apporter les ajustements aux stratégies ou même au plan d’action, si nécessaire.  Le plan d’action BNQ 21000 et le tableau de bord BNQ 21000 sont des outils très dynamiques. En tout temps, il sera possible d’ajouter d’autres enjeux et de mettre en place d’autres orientations et d’autres stratégies opérationnelles durant l’évolution de la démarche.  Note – Le plan d’action a été développé sur Excel 2007.  Il est possible d’imprimer les onglets « Global – Plan d’action », « Tableau de bord » et « Graphique » pour en faire la distribution.  **5. LA DIFFUSION DES INFORMATIONS**  Le plan d’action et le tableau de bord BNQ 21000 sont deux outils à utiliser par l’organisation pour favoriser et accélérer le changement. L’implication des employés dans la mise en œuvre du plan d’action et la communication régulière sur l’évolution des résultats sont fondamentales pour assurer la réussite de la démarche. Cela favorise les échanges et accentue le sentiment de contribuer activement à la progression de l’organisation et à l’atteinte des objectifs. Le plan d’action BNQ 21000 et le tableau de bord BNQ 21000 sont deux outils conçus pour transmettre une information claire et facile à comprendre.  Il peut aussi être très pertinent de dévoiler les engagements du plan d’action aux parties prenantes externes de l’organisation. Voir les outils de divulgation (étape 6). |

**Conditions de succès :**

|  |
| --- |
| * Utiliser les outils « Plan d’action BNQ 21000 » et « Tableau de bord BNQ 21000 » pour assurer la réussite de la démarche de développement durable. * Avoir un mandat clair et porté par la haute direction. * Assurer le consensus concernant les stratégies, les actions et les moyens à déployer. * Réunir les ressources compétentes pour élaborer le plan d’action selon les champs de compétences requis pour chacune des actions à mettre en œuvre. * Miser sur des actions qui créeront un effet d’entrainement. * Commencer par les actions qui auront un effet significatif au sein de l’organisation (effet de levier pour la mobilisation). * Penser à la communication tout au long de l’exercice. |

**Voir le ou les documents en appui**

|  |
| --- |
| * Ministère du Développement durable, de l’Environnement et des Parcs. Guide d’élaboration d’un plan d’action de développement durable, décembre 2007, http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-elabo-plandd.pdf * Guide BNQ 21000, avril 2011 |