



centre
québécois de
développement
durable

Mémoire du Centre québécois de développement durable
déposé en prévision du Sommet économique régional du
Saguenay–Lac-Saint-Jean 2015

Déposé au :

Bureau de projet du Sommet économique régional
Direction régionale du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
227, rue Racine Est, bureau RC.03
Chicoutimi (Québec) G7H 7B4

2 avril 2015

640, rue Côté Ouest
Bureau 101
Alma (Québec) G8B 7S8

t : 418.668.7533
f : 418.668.8059
cqdd.qc.ca



TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION	3
2.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	4
3.0 NOUVELLES CONDITIONS DE SUCCÈS DES PME RÉGIONALES.....	5
3.1 Tendances observées en développement durable à l'échelle mondiale et nord-américaine	5
3.2 Le développement durable dans les entreprises au Québec	5
3.3 Le développement durable en entreprise : un facteur de compétitivité	6
3.4 Le développement durable au sein des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean.....	7
3.5 Les besoins des PME régionales.....	9
4. UN PROJET STRUCTURANT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE AU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN.....	10
4.1 Résumé du projet structurant.....	10
4.2 Objectifs du projet	10
4.3 Volets et actions privilégiées.....	11
4.4 Les PME régionales ciblées	11
4.5 Un projet soutenu par le milieu régional	12
5. CONCLUSION.....	13





1.0 INTRODUCTION


Le Saguenay–Lac-Saint-Jean a été précurseur à l'échelle internationale en matière de développement durable. Lors du Sommet économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1991, les élites régionales avaient convenu de faire du Saguenay-Lac-Saint-Jean un territoire d'expérimentation de l'application du développement durable. Pour y arriver collectivement, les intervenants mettaient sur pied, la même année, un laboratoire québécois d'expérimentation et d'expertise en développement durable. Un organisme à but non lucratif fut créé et nommé d'après sa vocation: la Région laboratoire du développement durable (RLDD) du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Au cours des années 1990, la région a été une véritable pionnière en réalisant des initiatives structurantes de grande envergure. À titre d'exemple, la première rencontre internationale de développement durable au Québec, le congrès Nikan, présidé par M. Lucien Bouchard, alors premier ministre du Québec, avait réuni des représentants de plus de 45 pays dans la région.

Le développement durable a fortement progressé au sein des entreprises au cours des 25 dernières années. Aujourd'hui, il fait partie de la culture organisationnelle et des pratiques d'affaires de la plupart des grandes entreprises à l'échelle mondiale, communément appelé la responsabilité sociétale des organisations (RSO) ou responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Par l'application de critères de développement durable aux pratiques d'approvisionnement et d'achat par un nombre croissant de grands donneurs d'ordres, le développement durable est devenu un facteur de différenciation et de positionnement pour les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, certains changements organisationnels associés à une démarche de développement durable structurée sont des signatures de plus en plus recherchées sur les marchés. Ces nouvelles pratiques d'affaires entre grands acheteurs et fournisseurs affectent de plus en plus certains secteurs d'activité de la région, notamment les secteurs de la production agricole, de la transformation alimentaire, du tourisme, des mines, de la forêt.

Malheureusement, le dynamisme de la région en matière de développement durable n'a pas su, jusqu'à présent, percoler dans le tissu économique régional. Peu d'entreprise de la région ont amorcé une démarche structurée de développement durable par rapport au reste du Québec. Il importe de mieux positionner les entreprises régionales face aux nouvelles attentes et exigences du marché en matière de développement durable. Ces nouvelles pratiques d'affaires constituent une valeur ajoutée, un facteur de différenciation que les entreprises régionales ont avantage à développer.

Le Centre québécois de développement durable (CQDD) est porteur d'un projet structurant pour permettre aux entreprises régionales de mieux comprendre les risques et opportunités d'affaires liés au développement durable en entreprise. Financé par des acteurs privés et publics de la région, sous forme d'une entente administrative régionale, le projet structurant de développement durable en entreprise et organisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean 2015-2018 se veut une solution au retard accumulé par les entreprises régionales pour répondre aux nouvelles attentes des grands donneurs d'ordres.

Les informations présentées dans ce mémoire et les recommandations qui en découlent visent à alimenter la réflexion dans le cadre du Sommet économique régional de 2015, plus particulièrement pour renforcer les conditions de succès des PME régionales et, ainsi les aider à consolider, voire accroître, leurs parts de marché. Les signaux émis par le marché, mis en lumière dans le présent mémoire, justifient l'importance de mieux positionner les entreprises de la région en développement durable. Le projet structurant de développement durable en entreprise et organisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean 2015-2018 qui constitue une réponse régionale à cette nouvelle réalité du marché est présenté dans ce document. Enfin, le CQDD souhaite obtenir un appui supplémentaire des leaders du Saguenay–Lac-Saint-Jean démontrant l'importance et la pertinence de ce projet pour stimuler le virage des PME régionales en développement durable.



RECOMMANDATION 1 : Le CQDD demande aux décideurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean, à l'instar du gouvernement du Québec, de reconnaître l'importance du positionnement en développement durable des entreprises régionales pour accroître leur compétitivité et leur pérennité.

RECOMMANDATION 2 : Le CQDD recommande que la région, à l'instar du gouvernement du Québec, se dote d'un objectif de 30 % du nombre d'entreprises privées qui auront amorcé une démarche structurée de développement durable à l'horizon 2020.

RECOMMANDATION 3 : Le CQDD demande aux décideurs régionaux de soutenir le déploiement du projet structurant de développement durable en entreprises et organismes au Saguenay-Lac-Saint-Jean afin d'aider les PME régionales à développer un avantage concurrentiel en la matière.

2.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

Le Centre québécois de développement durable (CQDD) est un organisme à but non lucratif (OBNL) autonome situé dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dont les activités rayonnent sur l'ensemble du territoire québécois et, depuis 2014, dans les autres provinces canadiennes. Le CQDD est issu du Sommet économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean de 1991 qui avait donné naissance à la Région laboratoire de développement durable du (RLDD). Au début des années 2000, dans sa volonté d'affirmer son rôle sur l'ensemble du territoire québécois et d'assurer sa pérennité, la RLDD a modifié son nom pour celui de Centre québécois de développement durable et s'est orienté davantage sur le marché de la consultation.

Le CQDD aujourd'hui compte plus de 24 années d'expérience en application opérationnelle du développement durable dans les organisations. Sa mission est d'accompagner les organisations dans leur démarche d'intégration des principes de développement durable afin qu'elles améliorent leur performance financière, sociale et environnementale. Pour y arriver, le CQDD utilise son expertise, développe des modèles d'intervention et les implante sous forme de services adaptés aux différents contextes organisationnels. Ces interventions cherchent à rendre les organisations autonomes dans leur démarche de développement durable notamment par le développement de projets pilotes, l'élaboration d'outils de gestion, l'accompagnement personnalisé d'organisation, des analyses sectorielles et de la formation et des conférences.

Le CQDD a été précurseur par la réalisation de nombreux projets pilotes visant à opérationnaliser le développement durable dans des secteurs d'activités variés (municipal, minier, agricole, transformation alimentaire, muséal, etc.). Il est à l'origine de nombreux outils de gestion devant permettre de mettre en application ce modèle de développement dans les organisations. Au cours des années, plus de 300 entreprises et autres organisations ont fait appel à ses services spécialisés afin de répondre aux nouvelles attentes de la société. Axés sur une approche de collaboration, de multiples projets ont été développés avec plus de 30 partenaires pour l'année 2015 seulement (voir la présentation de l'organisme en annexe).



3.0 NOUVELLES CONDITIONS DE SUCCÈS DES PME RÉGIONALES

3.1 Tendances observées en développement durable à l'échelle mondiale et nord-américaine

Le développement durable s'intègre progressivement dans les pratiques d'affaires des entreprises à l'échelle mondiale. Voici quelques chiffres qui illustrent la situation¹ :

- 95 % des sociétés faisant partie du Fortune Global 250 fournissent actuellement de l'information sur leurs politiques et leur performance en matière de développement durable;
- les PME japonaises, italiennes, espagnoles, australiennes et américaines arrivent en tête pour la production de rapports de développement durable;
- Aux États-Unis, la proportion des sociétés faisant partie du S&P 500 qui publient un rapport sur le développement durable est passée de 19 % en 2010 à 53 % en 2011;
- Au Canada, la présentation de l'information sur les enjeux et la performance en matière de développement durable par les 200 sociétés cotées les plus importantes a augmenté de 40 % de 2011 à 2012; 122 sociétés (61 %) ont publié un rapport sur le développement durable.

Dans le cadre de leur stratégie en développement durable, de grands donneurs d'ordres, comme McDonald's et Walmart, présentent plus d'informations sur leur chaîne d'approvisionnement et exigent de leurs fournisseurs qu'ils s'engagent à respecter de nouvelles normes, à appliquer de nouvelles lignes directrices et à atteindre de nouveaux objectifs (Comptables professionnels agréés du Canada, 2013). Le positionnement des entreprises en développement durable devient ainsi de plus en plus important pour leur compétitivité.

3.2 Le développement durable dans les entreprises au Québec

Le positionnement des entreprises en développement durable constitue une priorité pour le gouvernement du Québec. En 2008, le gouvernement a adopté comme cible que 20 % des entreprises québécoises aient amorcé une démarche de développement durable en 2013. Un sondage récent publié par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), en septembre 2014, a permis de constater que cette cible avait été atteinte. En 2013, 22 % des PME québécoises affirment avoir adopté des pratiques pour répondre aux enjeux de développement durable². Ces résultats constituent une nette progression de 8,6 % par rapport à 2010³. Pour aider les entreprises à progresser dans une démarche de développement durable, le gouvernement du Québec a financé le développement d'une norme en développement durable (guide normatif BNQ 21000) et une méthodologie d'application (Méthode BNQ 21000) qui ont été rendues disponibles par le Bureau de normalisation du Québec. Un cadre normatif et méthodologique qui s'aligne sur les références internationales, notamment les Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000) et les Lignes directrices pour le reporting en développement durable de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

L'augmentation de la proportion des entreprises québécoises ayant entrepris une démarche de développement durable demeure un enjeu important. Le projet de *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, soumis en début

¹ Source : Global Reporting Initiative, Report or Explain, 2011, Carbone Disclosure Project, 2012.

² MEIE (2014) *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec 2013*.

³ MEIE (2011) *Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec 2010*.

d'année 2015 à des consultations à l'Assemblée nationale, l'identifie comme une des cinq activités déterminées comme « incontournables » qui requiert la participation de tous les ministères et organismes d'État⁴. Le gouvernement du Québec vise, dans ce projet de Stratégie, à ce que 30 % des entreprises privées québécoises aient amorcé une démarche de développement durable à l'horizon 2020 (objectif 2.1, p.35). Pour atteindre cet objectif, le gouvernement du Québec disposera de différents leviers, notamment le développement de pratiques d'acquisitions écoresponsables, l'intégration de critères d'écoresponsabilité dans les programmes de soutien financier et la sensibilisation du public à la consommation responsable.

3.3 Le développement durable en entreprise : un facteur de compétitivité

Le positionnement des entreprises en matière de responsabilité sociétale d'organisation (RSO) et de développement durable devient de plus en plus important pour accroître leur compétitivité et assurer leur pérennité. Des études récentes⁵ réalisées au Québec tendent à démontrer que de nombreuses organisations publiques et privées, tous secteurs d'activité confondus, adhèrent dorénavant à des pratiques volontaires d'approvisionnement dit « responsable ». En d'autres termes, ils intègrent progressivement des critères sociaux et environnementaux dans leurs pratiques d'achat en plus des critères traditionnels (coût, qualité, provenance, disponibilité). Une étude récente, réalisée auprès de 61 organisations québécoises des secteurs privé et public avec un revenu d'au moins 100 millions \$, révèle que 66 % des organisations intègrent des critères d'approvisionnement responsable à leurs pratiques d'achat (ECPAR, 2012). À titre d'exemple, la Société de transport de Montréal (STM), dans le cadre de son Plan de développement durable 2020, s'est dotée de cibles ambitieuses qui sont présentées dans le tableau suivant. En 2013, 54 % de la valeur de ces contrats octroyés par la STM ont intégré des critères de développement durable, et celle-ci vise à atteindre 60 % en 2015 et 90% en 2020.

Cible	Année de référence 2011	Cible 2015	Cible 2020
Pourcentage des contrats* en cours dans l'année avec des critères de développement durable	8	50	90
Pourcentage de la valeur des contrats* en cours dans l'année avec des critères de développement durable	5	60	90


* Des biens non en inventaire de 50k\$ et plus, des biens en inventaire de 100k\$ et plus et des services de 25 k\$ et plus.

Ce phénomène d'approvisionnement responsable se calque sur une tendance lourde à l'échelle internationale. En favorisant ainsi les entreprises engagées en développement durable ou dont les produits sont dits « plus responsables », l'adoption progressive de ces nouveaux critères d'approvisionnement par les grands acheteurs est en voie de redéfinir les relations commerciales avec les fournisseurs. L'importance de mieux positionner les entreprises face aux nouvelles attentes et exigences en développement durable des donneurs d'ordres est de plus en plus reconnue comme un enjeu pour les

⁴ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. 2014. *Projet de Stratégie gouvernementale de développement durable révisée – 2015-2020*, 4 décembre 2014.

⁵ Voir les publications suivantes :

- CISO. 2011. L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises ?
- ECPAR. 2012. Baromètre de l'approvisionnement responsable, édition Québec 2012.
- ECPAR. 2008. Pratiques d'approvisionnement responsable : analyse des volets social, environnemental et économique. Rapport de recherche.
- CQDD. 2013. Approvisionnement responsable de fruits et légumes au Québec : quelles sont les exigences et les attentes en développement durable des grands acheteurs ? Rapport de recherche réalisé pour le Conseil québécois de l'horticulture.



regroupements d'entreprises, tels que les créneaux d'excellence ACCORD du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations dans différentes régions du Québec⁶.

Certains développements récents laissent entrevoir un resserrement des pratiques d'approvisionnement responsable à l'échelle mondiale, notamment au Canada et au sein de l'Union européenne. Parmi les facteurs qui pourraient accroître les pratiques d'approvisionnement responsable des grands donneurs d'ordres à l'échelle mondiale, on note :

- l'importance accordée au développement durable en entreprise dans le cadre de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne;
- le développement de pratiques d'approvisionnement responsable au sein des pays européens;
- l'évolution récente du référentiel normatif pour la reddition de compte en développement durable.

L'AECG ouvrira de nouveaux marchés au sein de l'Union européenne pour les PME de la croissance du Québec. Or, l'AECG est le premier accord de libre-échange canadien à contenir un chapitre sur le développement durable. L'article 3 qui concerne la promotion du commerce appuyant le développement durable stipule notamment que les pays signataires devront « inciter les entreprises à appliquer des pratiques volontaires exemplaires de responsabilité sociale ». Par ailleurs, selon une étude récente des Nations-Unies⁷, 25 pays européens se sont dotés de politiques d'approvisionnement responsable (et 4 autres pays y travaillent).


Enfin, le référentiel normatif pour la reddition de compte en développement durable de la *Global Reporting Initiative* (GRI), reconnu mondialement, a grandement évolué en 2013. L'adoption de la quatrième génération (GRI G4) de ces lignes directrices risque d'influencer l'importance accordée aux pratiques d'approvisionnement responsables des grands donneurs d'ordres à travers le monde. Une des différences du passage de la troisième génération (2006) à la quatrième génération de ces lignes directrices est l'ajout de 14 nouveaux indicateurs permettant de mesurer la performance des pratiques d'approvisionnement responsable des entreprises. Ainsi, à partir de 2016, les grandes entreprises risquent fortement de devoir rendre des comptes sur les pratiques d'approvisionnement, si leurs parties prenantes jugent que cet exercice est pertinent. On peut s'attendre qu'un resserrement des pratiques sera mené au sein de plusieurs grands acheteurs au cours de la prochaine année. Les PME régionales auraient avantage à anticiper ce resserrement des attentes de plusieurs grandes entreprises en développement durable.

3.4 Le développement durable au sein des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Les entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean n'échappent pas à cette tendance forte d'intégration du développement durable dans les pratiques d'affaires. Différentes initiatives sont observées dans la région. Le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ), la corporation d'achat du réseau de la santé pour les dix régions de l'Est du Québec (y compris le Saguenay–Lac-Saint-Jean), utilise régulièrement une marge préférentielle totale de 10 % pour des spécifications liées au développement durable dans le cadre de ses appels d'offres publics. Dans le passé, de telles spécifications dans le cadre d'un appel d'offres publié par l'ancienne corporation régionale d'achats publics ont permis à la coopérative Nutrinor de

⁶ Le positionnement des entreprises en développement durable est dans la planification stratégique de plusieurs créneaux d'excellence ACCORD, notamment le Consortium Aliments Santé (région de Québec), le créneau TransformAction (Montréal), le créneau Ressources, Créneau Ressources, Sciences et Technologies marines (Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent, Îles-de-la-Madeleine et les créneaux Tourisme d'aventure et écotourisme et AgroBoréal (Saguenay–Lac-Saint-Jean).

⁷ United Nations Environment Programme (2013) Sustainable Public Procurement : A Global Review – Full Report.




se démarquer de son principal concurrent et d'obtenir le contrat de 2,7 millions \$ pour l'approvisionnement en lait des établissements de santé et de services sociaux de la région. Si, à cette époque, la spécification liée au développement durable était limitée principalement au facteur de provenance régionale, les critères d'évaluation des fournisseurs en développement durable utilisés maintenant par le GACEQ se doivent d'être plus globaux. Ces critères ne permettent plus, en raison des contraintes liées à l'Accord de commerce intérieur (ACI), de privilégier des entreprises sur l'unique base du critère de localisation (provenance régionale). Les entreprises régionales qui souhaitent se démarquer de la concurrence extérieure à l'aide de la marge préférentielle en développement durable doivent être dotées d'une stratégie globale de développement durable. Cette stratégie doit notamment inclure un engagement public (politique) à améliorer leur responsabilité sociale d'entreprise et de démontrer, dans son rapport annuel, les progrès effectués par rapport à certains enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les pressions ou les opportunités d'affaires ne proviennent pas seulement du secteur public. Certaines entreprises engagées dans une démarche de développement durable sont présentement en train de revoir leurs pratiques d'approvisionnement pour intégrer des critères d'approvisionnement responsable. C'est notamment le cas de Nutrinor qui a publié son premier rapport de développement durable en 2012, et ce, selon les plus hauts standards internationaux de reddition de compte. La mine Niobec est également en processus de révision de ses pratiques d'approvisionnement pour agir comme un levier de développement durable en encourageant ses fournisseurs à prendre le virage et ce, en cohérence avec sa stratégie corporative de développement durable. Les grandes entreprises dans la région, comme Rio Tinto Alcan, publient maintenant leur rapport de développement durable. On peut donc se poser la question : quand est-ce que des critères de développement durable seront intégrés aux pratiques d'approvisionnement et d'octroi de contrats des grands donneurs d'ordres privés de la région?

D'autres pratiques liées, notamment au financement responsable, encouragent les entreprises régionales à prendre le virage du développement durable. Par exemple, la SADC du Haut-Saguenay propose un taux minimal de financement pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable. Le Regroupement Action Jeunesse 02 (RAJ) intègre des critères d'évaluation de développement durable au formulaire de demande du Fonds régional d'investissement jeunesse 02 (FRIJ-02). Par ailleurs, Tourisme Saguenay–Lac-St-Jean accorde 20 % des points à des critères de développement durable lors de l'évaluation des candidatures pour l'octroi des Grands Prix du Tourisme du Québec. Malgré ces initiatives structurantes, encore trop peu de PME de la région font figure de leaders en développement durable.

L'importance de mieux positionner les organisations régionales face aux nouvelles attentes et exigences en développement durable des donneurs d'ordres est reconnue par plusieurs regroupements d'entreprises de la région. Par exemple, le positionnement des entreprises en développement durable est dans la planification annuelle, stratégique ou sectorielle de plusieurs organismes régionaux, notamment :

- le Créneau d'excellence AgroBoréal (2013-2018);
- le Créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme (2014-2019);
- Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean (2014-2020);
- la Société des fabricants régionaux (2014-2015);
- le Syndicat de producteurs de bleuets du Québec (SPBQ) (plan stratégique sectoriel : 2014-2019);
- la coopérative agroalimentaire Nutrinor (plan d'action 2014-2015);
- la SADC du Haut-Saguenay (en continu).



En somme, le développement durable dans les organisations constitue clairement une préoccupation de plusieurs intervenants régionaux. Ces derniers sont d'avis qu'il s'agit d'un levier important pour accroître la performance des entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

3.5 Les besoins des PME régionales

Si plusieurs regroupements sectoriels de la région reconnaissent l'importance que les entreprises se positionnent en développement durable, concrétiser ce virage vers la durabilité n'en demeure pas moins un défi de taille. Une démarche volontaire de développement durable vise dans une large mesure à effectuer une bonne gestion des opportunités et des risques liés aux facteurs environnementaux, sociaux et économiques, ce qui, à terme, favorise la viabilité même de l'organisation. Entreprendre une démarche de développement durable implique des changements organisationnels tels que :

- s'engager à instaurer un cadre de gestion responsable (p.ex. adopter une politique développement durable);
- amorcer un dialogue permanent avec les parties prenantes;
- mettre en place les meilleures pratiques de gestion dans une perspective d'amélioration continue;
- améliorer la performance globale (financière, économique, sociale et environnementale);
- faire preuve de transparence (p.ex. publication d'un rapport de développement durable).

Ainsi, la mise en place d'une démarche de développement durable implique une amélioration des pratiques de gestion organisationnelles. À ce sujet, rappelons que 25 % des propriétaires d'entreprises québécoises, tous secteurs confondus, et près d'un futur entrepreneur sur deux (47,5 %) réclament de l'aide et du soutien pour leur démarche de développement durable. Cinq principaux types d'aide ont été identifiés par les propriétaires : l'information (61,3 %); le service-conseil (50 %); le financement (48 %); la formation (42,3 %) et l'intégration à des réseaux (20 %) ^{8,9}. Selon un sondage publié plus récemment par le MEIE ¹⁰, le deuxième obstacle en importance à l'adoption de pratiques de gestion durables est le manque d'information pour démarrer une démarche de développement durable. Les besoins d'information dans la région concernent autant les pratiques de gestion à adopter par les entreprises des différents secteurs d'activité que les nouvelles attentes du marché ¹¹.

En somme, l'augmentation de la proportion des entreprises régionales ayant entrepris une démarche de développement durable constitue clairement un enjeu économique pour la région.

RECOMMANDATION 1 : Le CQDD demande aux décideurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean, à l'instar du gouvernement du Québec, de reconnaître l'importance du positionnement en développement durable des entreprises régionales pour accroître leur compétitivité et leur pérennité.

RECOMMANDATION 2 : Le CQDD recommande que la région, à l'instar du gouvernement du Québec, se dote d'un objectif de 30 % du nombre d'entreprises privées qui auront amorcé une démarche structurée de développement durable à l'horizon 2020.

⁸ Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec. 2011. *Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable ?*

⁹ Ces résultats sont cohérents avec les sondages publiés par le MEIE en 2011 et 2014 (cités plus haut).

¹⁰ Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2014) Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec – 2013.

¹¹ À titre d'exemple, le créneau d'excellence en Tourisme d'aventure et écotourisme a identifié dans son plan stratégique 2014-2019 une action visant à « identifier les bonnes pratiques de l'industrie, les attentes du réseau de distribution et les besoins de la clientèle » (1.5.1.).



4. UN PROJET STRUCTURANT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

4.1 Résumé du projet structurant

Les signaux du marché, résumés à la section précédente, ont été présentés le 15 avril 2014, à près de 25 représentants socio-économiques (CLD, SADC, créneaux d'excellence, etc.) dans le cadre d'une rencontre de concertation organisée par la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les intervenants ont alors manifesté leur intérêt envers le développement d'un projet structurant à l'échelle régionale afin d'informer et de soutenir les entreprises afin qu'elles prennent le virage de la durabilité. Un des constats était que les entreprises régionales ont nécessairement besoin d'aide et de soutien (information, formation, conseils, etc.) afin de mieux répondre aux attentes du marché en matière de responsabilité sociale d'entreprise. C'est pour répondre à ce besoin des entreprises régionales et à la volonté de plusieurs regroupements régionaux d'opter pour un virage en matière de durabilité que le Projet structurant de développement durable en entreprise et organisme au Saguenay-Lac-Saint-Jean a été élaboré et convenu sous la forme d'une entente administrative régionale.

Ce projet est une initiative du Centre québécois de développement durable (CQDD), en partenariat avec la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Rio Tinto Alcan, Emploi-Québec, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), le Regroupement Action Jeunesse 02 (RAJ 02) et la coopérative Nutrinor¹². Réalisé sur la période 2015-2018, en étroite collaboration avec les organismes de développement économique du milieu, il permettra à la région et à son tissu économique d'assurer à nouveau un leadership fort au Québec. Soulignons que l'importance accordée par les acteurs socioéconomiques au virage des entreprises en développement durable est liée à des préoccupations, telles que la compétitivité des entreprises régionales, ainsi que la création et le maintien d'emplois de qualité dans la région.

4.2 Objectifs du projet


4.2.1 OBJECTIFS PRINCIPAUX

- Améliorer la compétitivité et la performance des entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean et accroître leur responsabilité sociale d'entreprise;
- Mieux positionner les entreprises de la région par rapport aux nouvelles attentes et exigences des donneurs d'ordres en matière de développement durable.

4.2.2 SOUS-OBJECTIFS

- Développer une compréhension commune des enjeux associés au développement durable au sein des entreprises et organismes régionaux;
- Favoriser l'intégration des principes de développement durable dans les pratiques de gestion des entreprises de la région;
- Contribuer à l'atteinte des objectifs des plans d'action des regroupements d'entreprises régionaux en matière de développement durable;

¹² Développement économique Canada pour les régions du Québec pourrait s'ajouter à la liste des partenaires au cours des prochaines semaines.

- 
- Mettre en commun les besoins d'information, de formation et d'accompagnement des regroupements et des entreprises régionales en matière de développement durable;
 - Créer des réseaux d'entreprises sectoriels ayant amorcé une démarche de développement durable afin de partager les bonnes pratiques de gestion;
 - Assurer un leadership régional en développement durable.

4.3 Volets et actions privilégiées

Le projet structurant de développement durable en entreprise comprend quatre principaux volets, soit :

- 1) le développement et la mise en œuvre d'une stratégie régionale concertée de développement durable en entreprise;
- 2) le déploiement d'activités de sensibilisation et d'information destinées principalement aux entreprises régionales¹³;
- 3) la réalisation d'activités de formation et;
- 4) la mise en place d'un soutien spécialisé pour aider les entreprises et organismes régionaux à mieux se positionner en matière de développement durable.

Parmi les actions prévues au projet, on note les suivantes :


- l'élaboration d'une stratégie régionale concertée et un plan d'action de développement durable en entreprise et organisme;
- la réalisation d'un portrait de la connaissance et du niveau d'avancement des entreprises régionales en développement durable;
- la diffusion d'information sur les opportunités et bénéfices du développement durable en entreprise;
- l'organisation de séances d'information sur le développement durable en entreprise à l'intention des gestionnaires de PME;
- le soutien à la mise en place de programmes de reconnaissance en développement durable par les regroupements d'entreprises;
- la formation et un soutien à des cohortes d'entreprises pour l'amorce d'une démarche de développement durable;
- la formation de conseillers en entreprise des organismes de développement économique à l'amorce d'une démarche de développement durable;
- le développement des stratégies facilitant le transfert d'expertise vers les entreprises de la région.

4.4 Les PME régionales ciblées

La clientèle ciblée dans le cadre du présent projet est principalement les PME régionales. Parmi les entreprises visées, on note :

- les entreprises membres du créneau d'excellence de transformation de l'aluminium et/ou fournisseurs régionaux de Rio Tinto Alcan;

¹³ Le projet comprend un volet jeunesse, financé entièrement par le RAJ 02, qui permettra d'organiser des séances de formation pour les jeunes entrepreneurs (35 ans et moins), mais aussi les jeunes gestionnaires d'OBNL et les gestionnaires d'OBNL à mission jeunesse.

- 
- les entreprises en agroalimentaire, incluant des membres de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, du créneau d'excellence AgroBoréal et de la coopérative Nutrinor;
 - les entreprises touristiques, notamment les entreprises membres de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean et du créneau Tourisme d'aventure et écotourisme;
 - les entreprises de la filière bois (réseau d'Alliance bois du Saguenay–Lac-Saint-Jean).

4.5 Un projet soutenu par le milieu régional


De nombreux organismes régionaux ont également manifesté leur intérêt à être partenaires de réalisation de ce projet et/ou de siéger sur la Table des partenaires, notamment :

- des centres locaux de développement (CLD), maintenant au sein des MRC;
- des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC);
- les créneaux d'excellence;
- des directions régionales des ministères (MEIE, MAMOT, ASSS, MAPAQ et Emploi-Québec);
- des regroupements d'entreprises (Table agroalimentaire, Syndicat des producteurs de bleuets du Québec, Nutrinor, Coop des deux rives, Société des fabricants régionaux, Alliance Bois, etc.);
- de grands donneurs d'ordres (Niobec, Groupe d'approvisionnement de l'Est du Québec, Rio Tinto Alcan, CIUSSS).

Ce projet sur 3 ans est soutenu financièrement par 6 partenaires régionaux, soit :

- la Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean);
- Rio Tinto Alcan (RTA);
- Emploi-Québec;
- ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ);
- Regroupement Action Jeunesse 02;
- Nutrinor.

Ces six partenaires ont confirmé leur participation financière pour l'année 2015-2016. Le promoteur est en attente d'une participation financière de Développement économique Canada pour les régions du Québec afin de compléter le montage financier du projet. Rio Tinto Alcan, la coopérative Nutrinor et le Regroupement Action Jeunesse 02 ont confirmé leur contribution financière pour la période 2016-2018. Pour cette période, Emploi-Québec et le MAPAQ ont confirmé leur intérêt à verser les contributions attendues, s'ils obtiennent les crédits budgétaires nécessaires. Or, l'adoption du Pacte fiscal transitoire concernant les transferts financiers aux municipalités et la mise en place d'une nouvelle gouvernance régionale crée un environnement incertain pour le financement provenant du Fonds de développement régional (FDR), initialement confirmé par la Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour une période de 5 ans. En ce sens, le renouvellement du financement provenant du FDR constitue le principal risque au plein déploiement du projet pour les années 2 et 3.



RECOMMANDATION 3 : Le CQDD demande aux décideurs régionaux de soutenir le déploiement du projet structurant de développement durable en entreprises et organismes au Saguenay–Lac-Saint-Jean afin d'aider les PME régionales à développer un avantage concurrentiel en la matière.

5. CONCLUSION

Les entreprises, d'ici comme d'ailleurs, évoluent dans un environnement d'affaires très compétitif marqué par des exigences croissantes des grands donneurs d'ordres. Ces grands acheteurs évaluent leurs fournisseurs sur leurs capacités à les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux. Pour procéder à l'évaluation et la sélection des fournisseurs, de nouveaux critères sociaux, économiques et environnementaux apparaissent progressivement dans les pratiques d'approvisionnement des donneurs d'ordres. Ce phénomène qui s'inscrit dans une tendance lourde à l'échelle internationale est en voie de redéfinir les relations d'affaires entre grands acheteurs et fournisseurs. Autrement dit, une stratégie d'affaires en développement durable, qui intègre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux, constitue maintenant une opportunité pour les fournisseurs de se démarquer de la concurrence. Les signaux qui émanent du marché et les orientations récentes du gouvernement du Québec laissent entrevoir un accroissement de ces nouvelles attentes des grands donneurs d'ordres.

C'est en prenant en compte ces signaux dans leur gestion que les entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean pourront faire face aux nouvelles attentes et exigences des donneurs d'ordres. Pour ce faire, il est indispensable de traduire les préoccupations des grands acheteurs en pratiques concrètes à mettre en place au sein des entreprises régionales. L'amorce d'une démarche de développement durable pour les entreprises régionales constitue donc une occasion de développer un avantage concurrentiel ou, encore, de se conformer à de nouvelles exigences en matière de responsabilité sociale des donneurs d'ordres. En ce sens, la diffusion des implications du développement durable en entreprise, des opportunités d'affaires à saisir et des pratiques exemplaires, la formation sur les changements organisationnels à apporter et un soutien pour amorcer un virage vers la durabilité sont nécessaires pour aider les entreprises à mieux se positionner sur les marchés.

Le projet structurant de développement durable en entreprise et organisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue une réponse régionale pour aider les PME à améliorer leur performance sociale, environnementale et économique pour demeurer compétitives et mieux répondre aux nouvelles attentes sur le marché. Le CQDD, promoteur du projet, espère que le Sommet économique régional 2015 sera l'occasion de réitérer l'appui des leaders économiques envers ce projet structurant et mobilisateur d'envergure régionale. En cohérence avec sa mission sociale, le CQDD est à la disposition des décideurs régionaux afin de clarifier certaines recommandations, incluant les modalités de mise en œuvre du projet structurant, et ce dans le but d'agir plus étroitement comme un partenaire régional incontournable du développement durable en entreprise.



centre
québécois de
développement
durable

ANNEXE 1

Présentation du Centre québécois de développement durable



centre
québécois de
développement
durable

Présentation de l'organisme

2 avril 2015

640, rue Côté Ouest
Bureau 101
Alma (Québec) G8B 7S8

t : 418.668.7533
f : 418.668.8059
cqdd.qc.ca



TABLE DES MATIÈRES

1.0	À PROPOS	3
2.0	HISTORIQUE	3
3.0	CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	4
4.0	SERVICES ET RÉALISATIONS	4
5.0	PARTENARIATS ET IMPLICATIONS	8
6.0	ÉQUIPE.....	8





1.0 À PROPOS

Le Centre québécois de développement durable (CQDD) est un organisme à but non lucratif (OBNL) autonome qui compte plus de 23 ans d'expérience en application opérationnelle du développement durable dans les organisations.

Sa mission est d'accompagner les organisations dans leur démarche d'intégration des principes de développement durable afin qu'ils améliorent leur performance financière, sociale et environnementale. Pour y arriver, le CQDD utilise son expertise, développe des modèles d'intervention et les implante sous forme de services adaptés aux différents contextes organisationnels.

Plus de 300 organisations ont fait appel à ses services spécialisés afin de répondre aux nouvelles attentes de la société. Le CQDD réalise des projets sur mesure pour des organisations très variées telles que la grande entreprise, des PME, des municipalités, des ministères et des associations sectorielles.

Par le développement de projets pilotes, l'élaboration d'outils de gestion, la réalisation d'analyses sectorielles, l'accompagnement personnalisé, la formation et des conférences, le CQDD travaille à l'avancement du développement durable dans les organisations québécoises.

2.0 HISTORIQUE

Quelques précurseurs en région, appuyés par l'ensemble des élites régionales, ont convenu, au Sommet économique de 1991, de faire du Saguenay-Lac-Saint-Jean un territoire d'expérimentation de l'application du développement durable. Pour y arriver collectivement, les intervenants ont mis sur pied un laboratoire québécois d'expérimentation et d'expertise. L'organisme à but non lucratif fut nommé d'après sa vocation: Région laboratoire du développement durable (RLDD). Instigateur du projet, M. Claude Villeneuve, personnalité bien connue au Québec en développement durable, en fut le président-fondateur.

Au cours des années 1990, l'organisation, véritable pionnière, a été motrice d'initiatives structurantes en développement durable au Québec. Elle a notamment initié la Première rencontre internationale de développement durable au Québec. Le Congrès Nikan, présidé M. Lucien Bouchard, alors premier ministre du Québec, avait réuni des représentants de plus de 45 pays.

Au début des années 2000, dans sa volonté d'affirmer son rôle sur l'ensemble du territoire québécois et d'assurer sa pérennité, la RLDD a modifié son nom pour celui de Centre québécois de développement durable et s'est orienté davantage sur le marché de la consultation. Au cours de cette période, le CQDD a élaboré de nombreux outils de gestion pour opérationnaliser le développement durable dans les organisations. L'organisme a aussi été l'initiateur, le coordonnateur ou le chargé de projet de plusieurs projets pilotes pour expérimenter le développement durable dans les organisations (voir 4.0 Services et réalisations). Dans la foulée de l'adoption de la Loi sur le développement durable, l'équipe de praticiens du CQDD est intervenu à plusieurs reprises et à différents niveaux pour soutenir dix ministères et organismes d'État dans la mise en œuvre de leurs plans d'action de développement durable.



3.0 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Organisme à but non lucratif, le CQDD est dirigé par un conseil d'administration composé de neuf personnes, dont six sont élus par les membres lors de l'Assemblée générale annuelle et ce, pour un mandat de deux ans. Trois administrateurs sont nommés par les membres du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration du CQDD se distinguent par leurs valeurs et par leur implication dans leur milieu. Issus de différents secteurs d'activité, ces administrateurs véhiculent la mission et les valeurs du CQDD dans leur entourage personnel et professionnel. Ils nourrissent l'organisation de leur vision du développement et de leurs idées stimulantes. Ils veillent au bon fonctionnement et à la gestion saine et efficace de l'organisation. Les membres du conseil d'administration sont :

- M. Jean-François Delisle, président
Cain Lamarre Casgrain Wells
- M. Raymond Rouleau, vice-président
Fondation du développement durable
- M. France Voisine, secrétaire-Trésorier
Cégep de Saint-Félicien
- M. Vincent Bourque, administrateur
RBC Dominion valeurs mobilières
- Mme Nathalie Harvey, administratrice
Équipe Alma-Lac-Saint-Jean
- Mme Marie-Pascale Beaudoin, administratrice
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Mme Hélène Côté, administratrice
Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi
- M. Jean-Robert Wells, administrateur
Rio Tinto Alcan.

Nicolas Gagnon assure la direction générale de l'organisation depuis octobre 2012. Auparavant, il occupait le poste de directeur général adjoint depuis septembre 2010.

4.0 SERVICES ET RÉALISATIONS

Le CQDD offre une gamme de services en développement durable destinés aux différentes organisations québécoises :

- développement de projets pilotes
- accompagnement stratégique
- élaboration d'outils de gestion
- analyse sectorielle
- planification territoriale
- reddition de compte
- formation et conférence.

Le CQDD possède aujourd'hui une solide feuille de route en application du développement durable. Voici un aperçu des mandats réalisés au cours des dernières années.

4.1 Réalisation de projets pilotes pour expérimenter le développement durable

- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) et les quatre créneaux d'excellence en bioalimentaires. 2015-2017. Projet d'accompagnement d'une cohorte de 20 entreprises de transformation alimentaire et production d'un guide de développement durable pour le secteur.
- Nutrinor, CQDD, MAPAQ. 2014-2015. Coordination d'un projet pilote d'accompagnement d'une cohorte de neuf entreprises agricoles dans l'amorce d'une démarche de développement durable.
- MEIE, BNQ et Neuvaction. 2011-2013. Projet pilote BNQ 21000 avec l'Association minière du Québec : accompagnement stratégique en DD de Mines Virginia, Mines Seleine et Niobec.
- MEIE, BNQ et Neuvaction. 2011-2013. Projet pilote BNQ 21000 avec les fournisseurs d'ALCOA : accompagnement stratégique en DD de cinq fournisseurs sur la Côte-Nord.
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC). 2009-2010. Projet pilote d'accompagnement stratégique en DD d'institutions muséales : Musée Pointe-à-Callière et L'Odyssée des bâtisseurs.
- Transformation alimentaire Québec – MAPAQ. 2009-2010. Projet pilote d'accompagnement stratégique en DD d'entreprises de transformation alimentaire : Bonduelle, Première Moisson, Verger Leahy, Atrahan, Ferme des Voltigeurs, Laiterie Chalifoux, Fruit d'Or, Bridor.
- Ville de Saint-Félicien et Ville de Sorel Tracy. 2005-2006. Projet pilote d'élaboration de plans stratégiques de développement durable municipaux (Agenda 21 locaux). Projet financé par le Fonds d'action québécois pour le développement durable.
- Développement économique Canada, Environnement Canada et le Conseil national de recherches Canada. 2000-2007, puis ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation. 2008 à 2012. Coordination du programme EnviroClub^{mo} pour l'Est du Québec : 140 diagnostics de la performance environnementale d'entreprises.

4.2 Élaboration d'outils de gestion

Le CQDD élabore des outils de gestion et de suivi sur mesure, simples et efficaces, pour faciliter le virage des organisations vers la durabilité. Guides pratiques, cadres de gestion, grilles d'évaluation de projet, grilles d'approvisionnement responsable, tableaux de bord de gestion sont au nombre des outils proposés pour une appropriation réelle et efficace de développement durable en entreprise, tels que :

- CQDD, GCA du Saguenay-Lac-Saint-Jean et Coop Fédérée. 2013. *Gestion durable d'une entreprise agricole : autodiagnostic et guide pratique*. Projet financé par Agriculture Canada, le MAPAQ, le MDDEFP, la Coop Fédérée, Nutrinor et l'UPA.
- CQDD. 2012. Conception d'un projet d'accompagnement en développement durable des entreprises de transformation alimentaire au Québec. Document produit pour Transformation alimentaire Québec, MAPAQ.
- CQDD. 2012. « Gestion des matières premières et résiduelles ». Dans Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000. Sous la direction de C. Cadieux et M. Dion, p.421-440. Projet financé par le MFEQ.
- CQDD. 2012. Tableau de bord de santé publique – Domaine-du-Roy. Projet réalisé pour le CSSS Domaine-du-Roy.
- Bureau de normalisation du Québec. 2012. Développement durable – Guide d'application des principes de la Loi sur le développement durable dans la gestion des entreprises et des autres organisations (membres du comité).
- CQDD. 2011. Développement durable : guide pratique pour les institutions muséales. Document produit pour le Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) du ministère des Communications et de la Culture.
- CQDD. 2010. Guide de développement durable pour les coopératives en milieu scolaire. Document produit pour la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire.

- CQDD. 2010. Conception d'une méthodologie de bilan socio-économique des activités. Document produit pour la Société de développement de la Baie-James (SDBJ).
- CQDD. 2010. Guide de référence pour l'intégration des principes de développement durable dans la construction et la rénovation des bâtiments. Document produit pour l'Office municipal d'habitation de Montréal.
- CQDD. 2010. Gestion du développement durable : guide d'une démarche de développement durable dans un établissement de santé et de services sociaux. Document produit pour l'Agence régionale de santé et de services sociaux Saguenay-Lac-St-Jean.
- CQDD. 2010. Démarrage et mobilisation : guide d'une démarche de développement durable dans un établissement de santé et de services sociaux. Document produit pour l'Agence régionale de santé et de services sociaux Saguenay-Lac-St-Jean.
- CQDD. 2010. Écoefficacité : guide d'une démarche de développement durable dans un établissement de santé et de services sociaux. Document produit pour l'Agence régionale de santé et de services sociaux Saguenay-Lac-St-Jean.
- CQDD. 2010. Gestion des matières résiduelles : guide d'une démarche de développement durable dans un établissement de santé et de services sociaux. Document produit pour l'Agence régionale de santé et de services sociaux Saguenay-Lac-St-Jean.
- Gouvernement du Québec. 2009. Guide pour la prise en compte des principes de développement durable. Document produit pour le MDDEP.
- CQDD. 2007. Document de réflexion pour une prise en compte des principes de développement durable dans les décisions. Document produit pour le MDDEP.

4.3 Réalisation d'analyses sectorielles pour documenter l'avancement du DD dans différents secteurs d'activité

Le CQDD réalise des analyses sectorielles pointues permettant de cibler les tendances sur le marché en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise, telles que :

- CQDD. 2013. L'approvisionnement responsable de fruits et de légumes au Québec : quelles sont les attentes et les exigences des grands acheteurs. Rapport de recherche produit pour le Conseil québécois de l'horticulture (CQH) avec un soutien financier du MAPAQ.
- CQDD. 2012. Documentation des exigences relatives au développement durable des donneurs d'ordres du Nord du Québec envers leurs fournisseurs. Document produit pour le MEIE.
- CQDD et Villes et villages en santé. 2010. Portrait des initiatives municipales en développement durable au Québec. Rapport produit pour le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

4.4 Accompagnement stratégique personnalisé en développement durable

Le CQDD offre un accompagnement sur mesures pour prendre en compte des attentes des parties prenantes à chaque étape du processus stratégique. Notre expertise s'appuie notamment sur les référentiels BNQ 21000 et ISO 26000. Voici quelques organisations auxquelles nous avons offert un accompagnement personnalisé :

- Mine Niobec (2012-...)
- Coopérative Nutrinor (2009-...)
- Centre Jeunesse du Saguenay- Lac-Saint-Jean (2008-...)
- Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec – GACEQ (2012, 2013-2014)

- CSSS Lac-Saint-Jean-Est (2007-2014)
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – CQCM (2012)
- Fédération québécois des coopératives forestières – FQCF (2012)
- ...

4.5 Planification territoriale de développement durable

Le CQDD offre des services d'accompagnement dans l'exercice de planification territoriale dans une perspective de développement durable. Il anime des démarches avec les décideurs politiques et socioéconomiques pour les aider à définir la vision stratégique de développement de leurs collectivités. En voici quelques réalisations :

- Ministère des Transports (MTQ) – Conception du plan territorial de mobilité durable du Saguenay-Lac-Saint-Jean (2012-...)
- Ministère des Transports (MTQ) – Élaboration d'une vision stratégique de développement durable pour le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean (2012)
- MRC de Vaudreuil-Soulanges (2011-2012) Accompagnement stratégique pour l'élaboration de la vision 2032 et les orientations stratégiques.
- MRC Maria-Chapdelaine (2011) Accompagnement stratégique pour l'amorce de la vision de développement.
- Ville de Baie-Saint-Paul (2010-2011) Plan stratégique de développement durable 2011-2016 (Agenda 21).
- SADC du Haut Saguenay (2009) Tableau de bord territorial de développement durable
- Municipalité de Larouche (2006) Démarche d'acceptabilité sociale du projet Nolitrex
- Ville de Baie Saint-Paul (2006) Agenda 21 local.
- Ville de Saint-Félicien (2006) Agenda 21 local.
- Communauté métropolitaine de Québec (2005) Protocole d'accueil des entreprises sur la base de critères de développement durable
- MRC de Lac-Saint-Jean-Est, du Domaine-du-Roy et de Maria Chapdelaine (2002-2006) Plan régional de gestion des matières résiduelles.
- Conseil régional de concertation et de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2003) Tableau de bord sur l'état de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean – CRCD.

4.6 Formation et conférences sur le développement durable

Le CQDD est un organisme formateur agréé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) aux fins de l'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Il est partenaire du Programme de formation et de coaching BNQ 21000 à l'intention des PME. Il est également en cours d'accréditation comme formateur des Meilleures pratiques d'affaires (MPA) du ministère de l'Économie (MÉIE).

L'organisme est partenaire du Réseau de développement économique et d'employabilité du Canada (RDÉE Canada) pour l'animation de formation auprès de ses membres de l'Alberta, de la Saskatchewan et de l'Ontario.

Le CQDD a notamment offert des formations aux organismes suivants au cours de la dernière année :

- Réseau de développement économique et d'employabilité Canada (RDÉE Canada)
- Conseil de développement économique de l'Alberta (CDEA)

- Conseil de la coopération de la Saskatchewan
- Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)
- les RDÉE du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse.

5.0 PARTENARIATS ET IMPLICATIONS

Le CQDD travaille avec une approche collaborative pour l'avancement du développement durable dans les organisations. Pour l'année 2015 seulement, de multiples projets ont été développés avec plus de 30 partenaires, incluant :

- des **regroupements d'entreprises** : le créneau d'excellence AgroBoréal, le Consortium Aliments Santé, le créneau d'excellence Ressources, Sciences et Technologies marines (RSTM), le créneau d'excellence TransformAction, le créneau d'excellence Tourisme d'aventure et écotourisme, le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), le Syndicat des producteurs de bleuets du Québec et le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA);
- des **organismes de développement économiques** : Réseau de développement économique et d'employabilité Canada (RDÉE Canada), Conseil de la Coopération de la Saskatchewan (CSS), Conseil de développement économique de l'Alberta (CDEA), Réseau de développement économique et d'employabilité Ontario (RDÉE Ontario) et plusieurs CLD et SADC du Saguenay-Lac-Saint-Jean;
- des **ministères** : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation (MEIE), ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et Emploi-Québec;
- des **entreprises privées** : Biscuits Leclerc, Dessau/Stantec, Nutrinor et Rio Tinto Alcan;
- des **organismes en développement durable** : la Chaire en éco-conseil de l'UQAC et la Maison du développement durable (MDD) à Montréal.

Les membres du CQDD sont également impliqués sur différentes instances au Québec et dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, incluant :

- l'Association des professionnels en développement durable du Québec – APRODD;
- la Table de concertation sur les indicateurs de développement durable du gouvernement du Québec;
- le conseil d'administration de la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean;
- le conseil d'administration du Fonds de recherche agroalimentaire axé sur l'agriculture nordique du Saguenay-Lac-Saint-Jean (FRAN-02);
- le conseil d'administration du Regroupement Action Jeunesse 02.



6.0 ÉQUIPE

L'équipe du CQDD se démarque par son agilité, sa perspicacité et sa capacité à proposer des solutions novatrices en réponse aux divers enjeux de développement durable rencontrés par les organisations. L'équipe est formée d'un noyau de base composé de :

- Nicolas Gagnon, directeur général et conseiller stratégique, M.Sc. Env., 13 ans d'expérience
- Annie Brassard, conseillère stratégique, M.Env., 14 d'expérience
- Louis Cousin, conseiller, MBA responsabilité sociale et développement durable, 5 ans d'expérience
- Céline Martin, conseillère en innovation et mobilisation, M.Sc. Env., 11 ans d'expérience
- Catherine Bédard, coordonnatrice à l'administration et analyste en cycle de vie, 14 ans d'expérience.

L'originalité du CQDD repose également sur son réseau de collaborateurs bénévoles qui contribuent à la réflexion et aux travaux d'analyse de l'organisme. Par une implication ponctuelle ou régulière, ces professionnels de haut niveau contribuent à la qualité des interventions du CQDD.


Voici un résumé de l'équipe du CQDD.

Nicolas Gagnon, directeur général et conseiller stratégique, M.Sc. Env.

Nicolas Gagnon assure la direction générale du Centre québécois de développement durable depuis 2012 et agit à titre de conseiller stratégique auprès des entreprises et autres organisations depuis 2010. Au cours des dix dernières années, il a conseillé de nombreux décideurs politiques et dirigeants d'entreprises sur des enjeux liés à l'application du développement durable et à la responsabilité sociale d'entreprise. Détenteur d'une maîtrise en sciences de l'environnement et d'un baccalauréat en géographie environnementale, il a travaillé à titre d'analyste pour le compte de plusieurs institutions, notamment l'Organisation de coopération et de développement économique à Paris (l'OCDE), le Centre international des technologies de l'environnement de Tunis (CITET), le Bureau d'audience publique sur l'environnement (BAPE) et la Conférence régionale des élus de Montréal. Depuis son entrée en fonction au CQDD, il a accompagné plus de 50 organisations dans l'amorce de démarche de développement durable, en plus de la supervision de mandats. Il a notamment participé au projet d'expérimentation de la norme BNQ 21000 auprès d'entreprises minières. Il est formateur agréé par Emploi-Québec et partenaire du Programme de formation et de coaching BNQ 21000 à l'intention des PME.

Louis Cousin, conseiller en développement durable, MBA

Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), M. Louis Cousin est spécialisé en responsabilité sociale d'entreprise et développement durable. Il agit à titre de conseiller en développement durable auprès des organisations depuis 2012. Il possède de solides compétences pour l'analyse des pratiques organisationnelles et l'intégration des enjeux de développement durable dans la planification stratégique des organisations. Il a notamment eu l'occasion de documenter les pratiques de développement durable de 27 des plus importants acheteurs de produits alimentaires au Québec. Ses principaux clients sont Nutrinor, la mine Niobec, la mine Virginia, le Conseil québécois de l'horticulture (CQH), l'Agence de santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Centre jeunesse Saguenay-Lac-Saint-Jean, le CSSS Lac-Saint-Jean-Est, la Table en économie sociale Lac-Saint-Jean-Est et Klorofil inc. M. Cousin gère actuellement un projet pilote d'accompagnement d'une cohorte de neuf entreprises agricoles dans la mise en œuvre d'une démarche globale de développement durable. Avant



son entrée en fonction au CQDD, M. Cousin était chargé de cours à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et à l'École des sciences de gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Annie Brassard, conseillère stratégique, M.Env.

Annie Brassard possède plus de 12 ans d'expérience en accompagnement des institutions publiques et des entreprises privées dans leur démarche d'intégration des principes de développement durable, que ce soit au niveau des stratégies, de la gestion de la performance, du dialogue avec les parties prenantes ou de la mobilisation du personnel. Ses clients sont aussi diversifiés que la grande entreprise et la PME, des ministères, des fédérations sectorielles et des organismes municipaux. Elle figure aussi parmi les quelques experts au Québec qualifiés en conseil stratégique en développement durable par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). L'expertise de Mme Brassard s'est vue reconnue à l'échelle québécoise en 2009 lorsqu'elle a été sélectionnée pour participer au Comité de normalisation du référentiel BNQ 21000. Elle a par la suite été sélectionnée à titre de consultante pour accompagner sept entreprises dans le cadre du projet d'expérimentation du référentiel BNQ 21000. Elle a développé une expertise reconnue au Québec en mesure et suivi de la performance lors des nombreux mandats d'élaboration de tableaux de bord d'indicateurs de développement durable. Elle jouit également d'une grande notoriété à titre de formatrice et conférencière.

Céline Martin, conseillère en innovation et mobilisation, M.Sc. Env.

Gestionnaire chevronnée, dotée d'une expérience de plus de 12 ans en développement durable, Céline Martin est un catalyseur d'innovation qui excelle à saisir des opportunités d'affaires et mobiliser les parties prenantes. Titulaire d'une maîtrise en sciences de l'environnement, elle possède une très grande connaissance des milieux d'affaires corporatifs, institutionnels et communautaires. En charge du groupe affaires environnementales pour le groupe financier – TD Assurance, elle a développé et implanté une stratégie de développement durable et a permis un fort positionnement et rayonnement du secteur assurance. Elle a également participé au développement du système de gestion environnementale et elle s'occupait de l'ensemble de la stratégie de mobilisation et sensibilisation pan-canadienne des employés et de l'exécutif. De plus, elle a travaillé, assidument en concertation, à la mobilisation des parties prenantes avec plusieurs institutions, groupes communautaires et décideurs de politiques publiques lors de ses mandats au sein de la conférence des élus de Montréal et au Centre d'écologie urbaine. Basée à Montréal, elle accompagne depuis 2014 les organisations avec une approche personnalisée et mobilise les employés et parties prenantes avec des outils créatifs et innovants.

Catherine Bédard, coordonnatrice à l'administration et analyste du cycle de vie, B.Sc.

Catherine Bédard détient un baccalauréat en biologie de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Elle est spécialisée en analyse du cycle de vie des produits. Elle a eu l'occasion d'évaluer la performance environnementale d'entreprises de transformation alimentaire et d'analyser l'impact environnemental de leurs produits. Parmi ses principaux clients, on compte la Fromagerie des Basques, la Fromagerie Perron, Les Vergers Leahy et Nutrinor. À l'emploi du CQDD depuis 2003, elle a touché d'autres domaines d'intervention de l'organisme, notamment la reddition de compte, la gestion financière et la gestion des matières résiduelles.