



centre  
québécois de  
**développement  
durable**

Analyse des possibilités de positionnement  
des entreprises agroalimentaires  
du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le réseau de la santé  
par rapport au levier du développement durable

**Rapport de recherche réalisé pour le Centre intégré universitaire  
de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean  
et la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

**Version finale**

Mai 2015

---

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

**t : 418.668.7533**  
**f : 418.668.8059**  
**[cqdd.qc.ca](http://cqdd.qc.ca)**

## Table des matières

Résumé exécutif .....	2
Introduction .....	4
1. Développement durable, approvisionnement responsable, qu'est-ce que c'est? .....	5
2. Attentes et exigences en développement durable des donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec .....	5
3. Orientations gouvernementales en matière d'approvisionnement responsable.....	8
4. Processus d'appel d'offres et spécification liée au développement durable .....	10
5. Pratiques d'approvisionnement responsable du réseau québécois et régional de la santé.....	11
6. Initiatives dans le secteur de l'industrie agroalimentaire .....	15
7. Opportunités pour les entreprises agroalimentaires .....	16
8. Recommandations .....	17
Références bibliographiques .....	20

## Résumé exécutif

### Objectif

Documenter les possibilités d'améliorer le positionnement des entreprises agroalimentaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean auprès du réseau régional de santé et des services sociaux à l'aide du levier du développement durable.

### Principaux constats

- Certains acteurs de l'industrie agroalimentaire structurent leurs pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable.
- Les récentes orientations gouvernementales visent clairement une utilisation des achats publics comme levier pour favoriser l'avancement des entreprises du secteur agroalimentaire en développement durable.
- Pour le marché institutionnel, les attentes et les exigences en développement durable des organismes de santé et de services sociaux pourraient devenir un levier stratégique pour privilégier des fournisseurs régionaux.
- Les lois et règlements régissant les appels d'offres publics permettent une marge de manœuvre pour la mise en place de critères d'approvisionnement responsables pouvant indirectement favoriser les producteurs régionaux.
- Les pratiques d'approvisionnement responsable de la corporation d'achat du réseau de la santé intègrent des critères sociaux, environnementaux et économiques pour l'évaluation des fournisseurs et des produits. Ces nouvelles préoccupations qui vont au-delà des critères de performances agroenvironnementales prennent la forme d'avantages concurrentiels ou d'exigences par les donneurs d'ordres.
- Les établissements de santé de la région, à l'exception des achats négociés par le GACEQ, ont jusqu'à présent peu intégré le développement durable à l'achat de produits agroalimentaires.

### Recommandations

À la lumière de la présente analyse, des recommandations ont été formulées afin d'accroître l'approvisionnement en produits agroalimentaires régionaux par le réseau de la santé de la région à l'aide du levier du développement durable. Ces recommandations sont de deux ordres :

#### **A. Recommandations à destination de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

1. Documenter l'avancement des entreprises agroalimentaires en matière de développement durable;
2. Informer les gestionnaires d'entreprises agroalimentaires sur les pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable de donneurs d'ordres;
3. Outiller les regroupements d'entreprises agroalimentaires de la région pour accompagner leurs membres dans une démarche en développement durable;
4. Améliorer le positionnement des entreprises agroalimentaires en développement durable;

5. Poursuivre la reconnaissance de l'engagement en développement durable des entreprises agroalimentaires.

#### **B. Recommandations à destination du réseau régional de la santé et des services sociaux**

1. Identifier les critères d'approvisionnement responsable pouvant dynamiser l'achat régional;
2. Informer, sensibiliser et outiller les acheteurs;
3. Réaliser un projet pilote pour une catégorie de produit agroalimentaire.

#### **C. Recommandation transversale**

1. Assurer la continuité du dialogue initié entre la Table agroalimentaire et les établissements de santé et de services sociaux de la région.

## Introduction

Augmenter l'approvisionnement en produits agroalimentaires régionaux par le réseau de la santé et des services sociaux constitue une priorité de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En 2013, un comité de travail sur l'approvisionnement local dans les établissements de santé et de services sociaux a été mis en place afin de progresser vers cet objectif. Dans le cadre de cette démarche, l'Agence de la santé et des services sociaux (aujourd'hui le Centre interuniversitaire de santé et de services sociaux – CIUSSS) a mandaté le Centre québécois de développement durable (CQDD) afin de documenter les possibilités d'améliorer le positionnement des entreprises agroalimentaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean auprès du réseau régional de la santé et des services sociaux à l'aide du levier du développement durable.

Les informations relatives aux Centres de santé et de services sociaux (CSSS) et à l'Agence de la santé et des services sociaux (ASSS) présentées dans ce rapport ont été obtenues avant l'adoption de la loi 10 modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. Ce document permet donc de faire le point sur les pratiques existantes et de proposer des pistes d'amélioration pouvant être intégrées au sein des pratiques de la nouvelle structure régionale.

Ce document présente d'abord un portrait des pratiques d'approvisionnement responsables de donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec, puis les orientations gouvernementales en matière d'approvisionnement responsable. Ensuite, les pratiques du réseau de la santé et des services sociaux (avant l'adoption de la loi 10) et du Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ) en matière d'approvisionnement responsable sont abordées. À la lumière de ces éléments d'information, des recommandations s'adressant à la Table agroalimentaire et au CIUSSS ont été formulées.

## 1. Développement durable, approvisionnement responsable, qu'est-ce que c'est?

Le développement durable et l'approvisionnement responsable constituent des leviers pouvant permettre la synergie entre l'offre régionale des entreprises agroalimentaires et la demande du réseau de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les définitions ci-dessous apportent un éclairage sur ce qu'est une démarche de développement durable pour une entreprise agroalimentaire et sur ce que peuvent être les pratiques d'approvisionnement responsable.

Amorcer une démarche de développement durable en entreprise se traduit par l'adoption de pratiques responsables profitables qui améliorent sa performance économique, sociale et environnementale. Ces pratiques peuvent être mises en œuvre dans plusieurs secteurs de l'entreprise (direction, recherche et développement, approvisionnement et production, etc.) selon des priorités établies, telles que réduire la consommation énergétique, de matières premières utilisées et de déchets produits, améliorer la qualité de vie au travail et établir de meilleures relations avec la communauté.

Toutefois, une démarche de développement durable structurée repose sur ces éléments :

- une vision à long terme et un engagement de la part des personnes dirigeantes;
- une évaluation de la performance sociale, environnementale et économique de l'entreprise pour établir les priorités d'intervention;
- l'élaboration d'objectifs et la mise en œuvre d'un plan d'action;
- la mise en place de mécanismes de suivi et de mesures du progrès;
- la communication des résultats et le dialogue avec les parties prenantes tout au long du processus<sup>1</sup>.

L'**approvisionnement responsable** est un des moyens concrets d'appliquer le développement durable en entreprise. « Il s'agit d'un mode d'approvisionnement qui intègre des critères environnementaux et sociaux aux processus d'achat des biens et services, comme moyen de réduire l'impact sur l'environnement, d'augmenter les bénéfices sociaux et de renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits. »<sup>2</sup> Par ses relations commerciales, l'organisation peut ainsi influencer ses fournisseurs pour qu'ils contribuent au développement durable.

## 2. Attentes et exigences en développement durable des donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec

*Les donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec ont-ils mis en place des pratiques d'approvisionnement responsable?*

Ces dernières années, plusieurs études au Québec présentent une tendance forte des organisations publiques et privées vers la mise en œuvre de pratiques volontaires d'approvisionnement responsable (CQDD 2013; CISO, 2008, 2011; ECPAR, 2008, 2012). Il s'agit pour ces organisations d'appliquer, en plus des critères traditionnels d'achats (coût, qualité, disponibilité), une série de critères sociaux et environnementaux. En 2012, une étude réalisée par l'Espace québécois de concertation sur les pratiques

---

<sup>1</sup> MDDELCC. 2014. Projet de stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, p 36.

<sup>2</sup> BuySmart Network. 2007. Guide to the Business Case & Benefits of Sustainability Purchasing, [http://www.buysmartbc.com/\\_Library/Resources/resource\\_bsn\\_business\\_case\\_to\\_sustainability\\_2008.pdf](http://www.buysmartbc.com/_Library/Resources/resource_bsn_business_case_to_sustainability_2008.pdf) (Traduction libre)

d'approvisionnement responsable (ECPAR) auprès de 61 organisations 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).

En 2013, une étude réalisée par le CQDD pour le compte du Conseil québécois de l'horticulture (CQH), auprès de 27 acheteurs de fruits et légumes (CQH, 2013) montre que 81 % des acheteurs affirment avoir mis en place des pratiques d'approvisionnement responsable et que le mouvement s'intensifie, puisque 45 % de ceux-ci l'ont fait entre 2010 et 2013.

#### *Quels sont les critères appliqués par les donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec?*

Deux types de critères appliqués par les donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec :

- Critères s'appliquant au choix du produit (type d'emballage, origine du produit, certifications et labels, etc.)
- Critères s'appliquant au choix du fournisseur (engagement en développement durable, gestion de l'eau, conditions de travail et équité, etc.)

Les pratiques d'approvisionnement responsable peuvent ainsi se traduire par l'application de divers critères d'achat.

#### *Les critères appliqués par les donneurs d'ordres du secteur de l'agroalimentaire au Québec ont-ils tous le même poids?*

Les critères appliqués par les donneurs d'ordres peuvent être qualifiés de deux manières :

Exigence	Est considéré comme une exigence tout critère d'approvisionnement imposé par le donneur d'ordres à ses fournisseurs ou à ses produits.
Avantage concurrentiel	Est considéré comme avantage concurrentiel tout critère d'approvisionnement apportant un gain de compétitivité à un fournisseur ou à un produit.

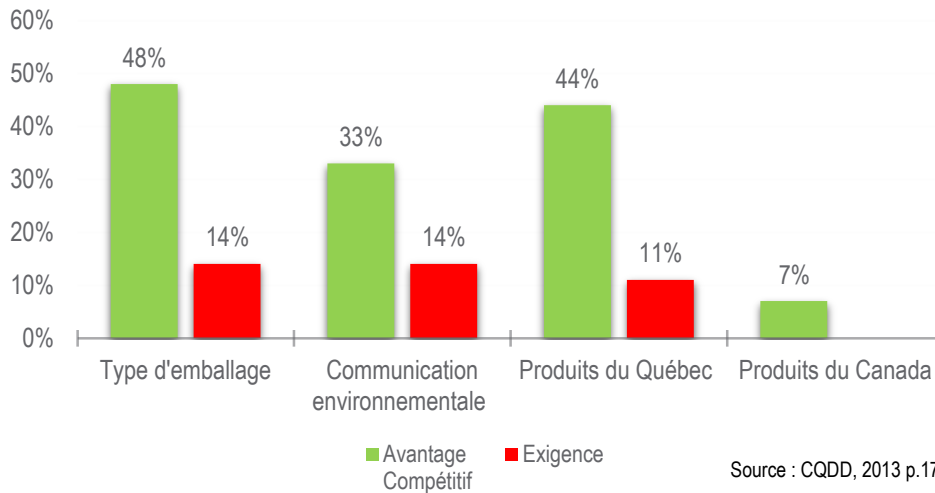
Ainsi les critères n'ont pas le même poids dans la sélection des fournisseurs et dans le choix des produits selon qu'ils sont considérés comme une exigence ou comme un avantage compétitif.

En ce qui concerne la qualification des **critères d'approvisionnement responsable applicables aux produits**, les principaux constats de l'étude (CQDD, 2013) sont :

- le type d'emballage (emballage minimal constitué de matières réutilisables et/ou recyclées et/ou recyclables) est considéré comme un avantage compétitif pour 48 % des acheteurs et comme une exigence pour 14 % d'entre eux;
- les produits du Québec constituent un avantage compétitif pour 44 % des acheteurs et sont considérés comme une exigence pour 11 % des donneurs d'ordres;
- la communication environnementale des produits est considérée comme un avantage compétitif pour 33 % des donneurs d'ordres et comme une exigence pour 14 % d'entre eux;
- les produits du Canada sont un avantage compétitif pour 7 % des acheteurs.

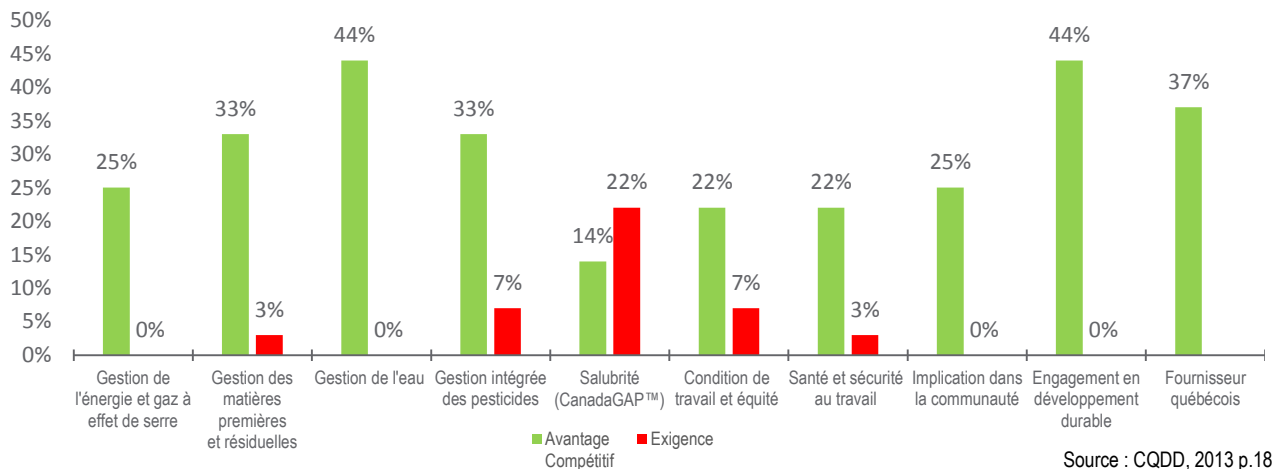
La figure suivante présente les principaux critères d'approvisionnement responsable pour le choix des produits selon leur qualification d'avantage compétitif ou d'exigence :

**Critères d'approvisionnement responsables relatifs aux produits selon leur qualification d'avantage compétitif ou d'exigence par les donneurs d'ordres**



La figure ci-dessous présente, quant à elle, les principaux critères d'approvisionnement responsable pour le choix des fournisseurs selon leur qualification d'avantage compétitif ou d'exigence :

**Critères d'approvisionnement responsables relatifs aux fournisseurs selon leur qualification d'avantage ou d'exigence**



Les données recueillies concernent principalement les pratiques d'achats des grands acheteurs de fruits et légumes au Québec. Bien que les résultats de l'étude (CQDD, 2013) ne représentent pas l'ensemble des achats agroalimentaires au Québec par les grands donneurs d'ordres, les tendances dégagées apportent un éclairage important sur les pratiques et les mécanismes existants.



### 3. Orientations gouvernementales en matière d’approvisionnement responsable

Le gouvernement du Québec a adopté des dispositions légales et de nombreuses orientations visant à inscrire les pratiques d’approvisionnement des ministères et organismes d’État en cohérence avec le principe de développement durable. Parmi les éléments clés de ce nouveau cadre de gestion, on note :

- la Loi sur le développement durable (2006) et la Stratégie gouvernementale 2008-2013 (2007);
- la Loi sur les contrats des organismes publics (2008);
- près de 135 plans d’action de développement durable des ministères et organismes (2009-2015);
- le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable révisée 2015-2020

#### *Loi sur le développement durable*

L’adoption à l’unanimité, en 2006, de la Loi sur le développement durable (L.R.Q., chapitre 8.1.1) par l’Assemblée nationale a été un facteur déterminant pour l’amorce de la démarche gouvernementale. Ce sont près de 135 ministères et organismes de l’administration publique qui y sont assujettis. Ceux-ci doivent tenir compte, dans leurs politiques et leurs programmes, des principes de développement durable. En 2007, le gouvernement a adopté la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* comportant neuf orientations dont trois sont prioritaires. Parmi celles-ci, l’orientation 3 (produire et consommer de façon responsable) vise l’adoption de pratiques d’approvisionnement responsable par les ministères et organismes publics. Notons que les établissements de santé et de services sociaux ne sont pas soumis à cette loi, mais qu’ils pourront le devenir par décret.

#### *Loi sur les contrats des organismes publics et développement durable*

Le cadre de gestion contractuelle des marchés publics québécois offre des leviers pour favoriser l’approvisionnement responsable. La Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP) a établi, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, les nouvelles règles de passation des marchés publics. Découlant de cette loi, le Règlement sur les contrats d’approvisionnement des organismes publics prévoit l’obligation d’introduire dans les documents d’appel d’offres une spécification liée au développement durable pour les contrats de plus de 100 000 \$<sup>3</sup>. L’article 37 permet à un organisme d’exiger l’apport d’une spécification liée au développement durable de deux manières (voir tableau 8).

#### Intégration d’une exigence liée au développement durable dans les documents d’appel d’offres

Dans le cas où l’exigence ne réduit pas indûment la concurrence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spécification de l’exigence requise dans le document d’appel d’offres (critères de qualité).</li><li>• Ex. : certification CanadaGAP™ (ex. fictif).</li></ul>
Dans le cas où l’exigence réduit indûment la concurrence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Application d’une marge préférentielle d’au plus 10 % aux fournisseurs répondant à l’exigence prévue dans le document d’appel d’offres.</li><li>• Ex. : engagement du fournisseur en développement durable.</li></ul>

Ces deux manières peuvent être utilisées individuellement ou parallèlement, selon les besoins du contrat. Ce règlement précise que l’utilisation de spécifications relatives au développement durable dans les critères

<sup>3</sup> Cette spécification de développement durable peut également être appliquée aux appels d’offres de moins de 99 999 \$, communication personnelle, Lucie Marger, GACEQ.

de qualité peut se faire seulement dans les cas où cette exigence ne réduit pas la concurrence. À ce sujet, la Direction générale des acquisitions<sup>4</sup> du Centre de services partagés recommande de faire un test de marché, c'est-à-dire une étude permettant de déterminer les spécifications pouvant être incluses dans un appel d'offres. Différents moyens sont suggérés notamment des sondages, des contacts directs avec les fournisseurs potentiels, etc. Des directives ministérielles claires concernant l'application de ce principe ne sont pas disponibles.

Les possibilités d'inclure des critères d'achats responsables dans les appels d'offres seront analysées dans la partie 4.

#### *Le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable révisée 2015-2020*

Inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable du Québec et actualisant la Stratégie de développement durable 2008-2013, le *projet de Stratégie gouvernementale de développement durable révisée 2015-2020* s'articule autour de huit orientations. Parmi elles, l'objectif 1.1 vise à « renforcer les pratiques de gestion écoresponsable dans l'administration publique » avec des cibles à matière d'approvisionnement responsable, soit (MDDELCC, 2014, p. 28) :

- l'intégration d'ici 2020 par 50 % des ministères et organismes, de considérations écoresponsables dans leur politique interne de gestion contractuelle ou l'élaboration d'une politique d'acquisition écoresponsable;
- l'augmentation significative des acquisitions faites de façon écoresponsable par les ministères et organismes.

Enfin, cet objectif prévoit également « la réalisation par 95 % des ministères et organismes d'actions écoresponsables liées aux opérations courantes de gestion des ressources matérielles et à la gestion des matières résiduelles ». Cela s'applique à « l'acquisition des biens et des services, incluant les produits alimentaires » (MDDELCC, 2014, p. 26).

Le gouvernement du Québec a donc intégré des préoccupations d'approvisionnement responsable et prend plusieurs engagements dans ce sens. Bien que peu contraignants, à l'image des objectifs fixés dans le projet de stratégie, ces engagements renforcent la mise en place de pratiques d'approvisionnement responsable au sein des ministères et organismes.

---

<sup>4</sup> DGACQ. 2011. Fiche technique – Intégration de dispositions environnementales ou écoresponsables aux contrats d'approvisionnement en biens et services, <http://www.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/accueil/devdurable.asp?MenPri=1>

## 4. Processus d'appel d'offres et spécification liée au développement durable

Les appels d'offres permettent d'intégrer des critères d'approvisionnement responsables de différentes manières. Les éléments présentés ci-dessous se basent sur l'analyse des tendances et risques légaux associés aux achats publics responsables réalisée par le GACEQ (2015).

### *L'importance de la définition de l'objet du marché*

Les pratiques d'approvisionnement responsable peuvent être mises en place dès le début du processus d'achat. Dans le cadre d'une procédure d'achat par appel d'offres, la définition du besoin est une porte d'entrée importante pour les critères d'achat responsable. La définition du besoin se traduit dans un appel d'offres par la définition, par l'acheteur, de l'objet du marché. Ce dernier indique ce qui sera acheté par l'acheteur et permet de déterminer une série de critères d'achat. Afin d'inclure des critères d'achat relatifs aux produits dans un appel d'offres, il est nécessaire d'y faire référence dans l'énoncé de l'objet du marché. Ainsi un appel d'offres désignant l'objet du marché comme « Légumes biologiques » permettra d'inclure des critères d'approvisionnement responsable tels que « Légumes possédant un label ou une certification biologique reconnue ».

### *Les critères d'approvisionnement responsable relatifs au produit exigé dans les appels d'offres*

Une fois l'objet du marché défini, c'est à travers les spécifications techniques que pourront s'exprimer les critères d'approvisionnement responsable exigés. Ces critères peuvent porter sur les caractéristiques techniques d'un produit ou sur les procédés ou méthodes de production s'y rapportant. Ainsi, l'entreprise soumissionnaire ne respectant pas les exigences minimales indiquées comme spécification technique verra sa soumission rejetée. Suivant l'exemple précédent, l'appel d'offres ayant pour objet du marché « Légumes biologiques » pourra imposer des spécifications techniques telles que « Légumes produits sans produits de synthèse (herbicides, fongicides, insecticides et fertilisants chimiques) ».

### *Les critères d'approvisionnement responsable relatifs aux fournisseurs dans les appels d'offres*

Ne contribuant pas aux caractéristiques intrinsèques du produit, les critères d'approvisionnement responsable relatifs aux fournisseurs ne sont généralement pas liés à l'objet du marché, ce qui limite fortement les possibilités de prise en compte. Il existe cependant des portes d'entrée pour les critères d'approvisionnement responsable relatifs aux fournisseurs dans les appels d'offres, notamment la marge préférentielle.

Dans le cas des contrats supérieurs à 100 000 \$, les organismes publics doivent fonctionner par appel d'offres public. Un organisme peut se doter d'une règle qui lui permet d'attribuer un contrat à un fournisseur qui excède pour un maximum de 10 % le prix du soumissionnaire le plus bas. Cette marge préférentielle permet donc d'attribuer le marché à une offre préférable sur le plan de la responsabilité sociale du produit ou du fournisseur, malgré qu'il en coûte plus cher. Le soumissionnaire qui fournit, avec sa soumission, la preuve qu'il répond à l'exigence de l'apport de la spécification liée au développement durable bénéficie d'une marge préférentielle pouvant atteindre 10 %. Ainsi, le prix soumis par un tel soumissionnaire est, aux seules fins de déterminer l'adjudicataire, réduit du pourcentage de marge préférentielle prévu, et cela, sans affecter le prix soumis aux fins de l'adjudication du contrat. Cet outil constitue un levier important d'approvisionnement responsable par les organismes publics. Ces pratiques d'approvisionnement responsable, notamment l'utilisation de la marge préférentielle, doivent toutefois être autofinancées dans les

institutions publiques. Autrement dit, l'importance de l'enjeu du plus bas prix peut constituer un frein à l'utilisation d'un tel levier financier.

Enfin, les appels d'offres sur invitation (une avenue possible pour les appels d'offres dont le montant total n'excède pas 99 999 \$) permettent à l'entreprise acheteuse de sélectionner les fournisseurs qu'elle souhaite inviter sur la base de critères d'approvisionnement responsable. Dans ce cas, le donneur d'ordre a toute la liberté nécessaire pour appliquer les critères désirés sous forme d'exigences. Ainsi, il pourra exclure, avant même l'invitation à soumissionner, les entreprises ne répondant pas à ces critères.

## 5. Pratiques d'approvisionnement responsable du réseau québécois et régional de la santé

Les pratiques présentées dans cette section sont celles des établissements de santé et des services sociaux antérieurs à l'application de la loi 10 « modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales ».

### *Les corporations d'achat du réseau de la santé et des services sociaux*

Au Québec, les organismes publics, notamment ceux du secteur de la santé et des services sociaux, peuvent s'associer afin d'obtenir des économies d'échelle auprès de certains fournisseurs et réduire les gestes administratifs pour l'acquisition de mêmes produits par l'optimisation des processus d'achat. Ces associations donnent parfois lieu à la naissance d'entités juridiques formelles, dénommées « corporations d'achat ». Celles-ci peuvent assumer certaines responsabilités liées aux acquisitions pour leurs membres. Elles regroupent les agences et les établissements de santé et d'autres organismes publics et parapublics (universités, commissions scolaires, etc.) par zone géographique. L'approvisionnement de ces réseaux totalise plus de 5 milliards de dollars par année pour près de 300 établissements que ce soit individuellement ou par les achats en groupe. SigmaSanté (couvrant Montréal et Laval) et le GACEQ (couvrant Chaudière-Appalaches, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Nord-du-Québec, Mauricie, Centre-du-Québec, Estrie, Côte-Nord, Capitale-Nationale et Bas-Saint-Laurent) possèdent les deux plus grands volumes de négociation au Québec.

Ces corporations utilisent le système SEAO d'appel d'offres public du gouvernement du Québec et sont soumises aux Accords de commerce intérieur avec des contraintes relatives à la spécification de la provenance.

Les ministères et les organismes qui souhaitent utiliser leur pouvoir d'achat de manière à contribuer au développement durable peuvent tirer avantage des capacités de recherche et d'influence des corporations d'achat pouvant intégrer des spécifications en matière de développement durable dans les appels d'offres publics. S'il n'y a pas de demande pour l'intégration de critères d'approvisionnement responsable par les organismes publics qui participent à un processus d'appel d'offres public, ce sont les politiques du regroupement d'achats qui s'appliqueront.

Le GACEQ est la corporation d'achat la plus avancée en approvisionnement responsable. Par sa vision stratégique, la corporation exprime clairement sa volonté de favoriser des pratiques d'approvisionnement responsable : « notre groupe se positionnera comme leader en approvisionnement en commun, durable et

responsable, au Québec<sup>5</sup> ». Une démarche de développement durable a été amorcée en 2012, l'année de sa constitution, a mené à l'adoption d'une politique de développement durable en février 2014.

Deux expériences récentes ont été réalisées, notamment un processus d'appel d'offres dans le secteur de l'agroalimentaire. Les documents publics d'appel d'offres du GACEQ, publié sur le système SEAO, indiquent les orientations en matière d'approvisionnement responsable dans le secteur de l'agroalimentaire : « Le GACEQ, en tant que regroupement d'achats à l'échelle de l'Est-du-Québec, souhaite devenir partie prenante de la responsabilisation de l'industrie agroalimentaire en favorisant les produits et les pratiques les plus responsables ». Dans le cadre de cette première évaluation du secteur agroalimentaire, une marge préférentielle totale de 5 % a été accordée. Les critères étaient pondérés de la façon suivante :

- l'engagement du fabricant dans une démarche de développement durable (question 1) (1 %);
- l'amélioration environnementale des procédés de fabrication (questions 2, 3 et 4) (3 %);
- la responsabilité du fabricant envers les collectivités et parties prenantes (question 5) (1 %).

Un questionnaire de développement durable de 5 questions devait être rempli par le soumissionnaire. Les critères étaient clairement détaillés, ainsi que la liste des informations à fournir par le soumissionnaire en matière de développement durable. Le gouvernement du Québec suit de près les pratiques du GACEQ, qui pourraient faire école au sein des autres corporations d'achat public et des organismes publics.

Des processus d'approvisionnement responsable ont déjà été mis en œuvre au sein des entités qui composent maintenant le GACEQ. Ces efforts ont permis, au cours des cinq dernières années, aux régions de l'Estrie et du Saguenay–Lac-Saint-Jean d'instaurer des spécifications liées au développement durable et à l'environnement dans plusieurs appels d'offres. Il existe quelques cas où la marge préférentielle a été utilisée dans le cadre d'un appel d'offres public pour l'achat de produits agroalimentaires pour les institutions de santé et de services sociaux. Quatre appels d'offres du GACEQ, prévus en 2016, devraient intégrer des spécifications liées au développement durable, notamment pour l'achat de fruits et légumes frais, de légumes transformés, de légumes surgelés, de pâtes alimentaires, de viandes, volailles et poissons et de produits laitiers.

Par ailleurs, le GACEQ risque fortement de s'orienter vers l'exigence minimale envers ses fournisseurs d'avoir amorcé une démarche corporative de développement durable. Dans ce processus d'homologation des fournisseurs, des documents devront être fournis, tels que la politique de développement durable, le plan d'action ou le rapport de développement durable<sup>6</sup>.

#### *Quelles sont les pratiques d'approvisionnement responsable des établissements de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean?*

Dans chaque établissement, des comités de développement durable ont défini leurs priorités et ont réalisé des projets avec le support de conseillers spécialisés. Une attention spéciale a été portée à sensibiliser et à mobiliser l'ensemble du personnel afin de créer une culture du développement durable sur le moyen et le long terme, en accord avec la mission des établissements. Une table de concertation au niveau régionale a

---

<sup>5</sup> GACEQ, Plan stratégique à court terme, présentation du 21 juin 2012.

<sup>6</sup> Communication avec Mme Lucie Mager, conseillère achats publics responsables au GACEQ, 27 mai 2015.

également été créée pour assurer une bonne synergie et le partage d'expérience entre ces démarches. Parmi les pratiques de développement durable des établissements de santé et de services sociaux de la région, plusieurs étaient liées aux principes d'approvisionnement responsable. Le tableau suivant présente un extrait des plans d'action en développement durable d'établissements de santé et de services sociaux de la région et du Centre partagé des activités logistiques régionales (entrepôt régional).

La plupart des actions mises en œuvre touchent à la réduction de la consommation à la source et à la diminution des emballages et de l'utilisation de papier et d'encre (voir tableau 1). Le Centre jeunesse Saguenay–Lac-Saint-Jean et le Centre partagé des activités logistiques régionales (entrepôt régional) sont plus ambitieux et prévoient de mettre en place des critères concrets d'approvisionnement responsable dans leurs pratiques d'achats. Celles-ci, non discriminatoires sur le plan géographique, pourraient être considérées comme un levier pour le CIUSSS afin de mettre en place des pratiques d'approvisionnement responsable permettant de privilégier l'achat de produits agroalimentaires auprès de fournisseurs régionaux.

### *Des indicateurs régionaux incitant à mettre en place des pratiques d'approvisionnement responsable.*

Après 5 ans d'expérimentation à l'échelle des CSSS et de la Table régionale de développement durable du réseau de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, aujourd'hui abolie, avait structuré la mesure des résultats des démarches de développement durable à l'aide d'indicateurs locaux et régionaux. Ces indicateurs étaient destinés à être complétés chaque année par les établissements de santé et de services sociaux.

Parmi ces indicateurs, trois peuvent amener les établissements à intégrer des critères responsables dans leurs pratiques d'achat :

- Pourcentage approvisionnement régional;
- Variation de la consommation de matériel à usage unique;
- Variation de la quantité de matières résiduelles envoyées à l'enfouissement (achats en vrac, achats de produits recyclables, minimisation des emballages primaires et secondaires, etc.).

Dans le contexte de centralisation de la structure de gestion des établissements de santé et de services sociaux, ces indicateurs pourraient permettre de compiler sous la même forme des données utiles sur les pratiques de développement durable mises en place au sein des différents établissements de la région.

Tableau 1 : Extrait des plans d'action des établissements de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean : actions liées à l'approvisionnement responsable

Établissement	Actions	Échéance
Centre jeunesse Saguenay–Lac-Saint-Jean	Élaborer un outil (aide-mémoire) regroupant les questions à se poser lors du processus d'achat	Printemps 2015
	Animer une séance de sensibilisation à l'approvisionnement responsable auprès des acheteurs	Automne 2015
	Définir des critères d'achats responsables adaptés aux réalités du centre jeunesse pour les appels d'offres	Hiver 2016
	Intégrer les critères d'achats préalablement définis aux appels d'offres	Printemps 2016
	Outiller le personnel achetant des produits chimiques afin de privilégier les produits les plus sains (sensibilisation aux normes et aux certifications environnementales).	2016
CSSS Lac-Saint-Jean-Est	Choisir judicieusement les instruments et les objets réutilisables ou à usage unique : tôle des services alimentaires, bâtonnets à café	En continu
CSSS Domaine-du-Roy	Supporter la politique d'achat durable en collaboration avec le service des approvisionnements et le GACEQ	Non défini
	Remplacer la vaisselle jetable par de la vaisselle compostable	2015
CSSS de Jonquière	Rechercher et développer des critères tenant compte des principes de développement durable dans les acquisitions et l'utilisation de produits à usage unique non recyclables et non compostables	2014
	Encadrer l'utilisation de vaisselle et contenants à usage unique (réduction de l'utilisation de vaisselle et contenants à utilisation unique)	2014
CSSS Chicoutimi	Encourager le personnel à la consommation d'aliments biologiques et locaux (paniers de légumes biologiques pour le personnel)	2013
Centre partagé des activités logistiques régionales (entrepôt régional)	Élaborer une politique d'approvisionnement responsable	En cours

## 6. Initiatives dans le secteur de l'industrie agroalimentaire

### *Quelles sont les pratiques de développement durable chez les transformateurs alimentaires?*

Le rapport du CQDD (2013) indique que certains transformateurs analysés ont amorcé une démarche de développement durable. Ce sont les multinationales Bonduelle et Frito-Lay qui sont les plus avancées. Ces dernières ont adopté une politique de développement durable et pratiquent une reddition de compte avancée par le biais de rapports de développement durable. Les transformateurs québécois prennent également le virage du développement durable. Fruit d'Or et Industries Lassonde ont adopté leur politique de développement durable en 2012. Verger Leahy, quant à lui, s'est engagé en 2013 dans une démarche d'analyse du cycle de vie de ses produits. Enfin, Saladexpress applique des critères d'approvisionnement responsable bien que l'entreprise ne soit pas formellement engagée en développement durable.

### *Nutrinor, un exemple concret d'entreprise régionale ayant mis en place des pratiques d'achats responsables*

Depuis 2009, Nutrinor coopérative est engagée dans une démarche de développement durable.

La démarche de développement durable de Nutrinor s'est construite autour des préoccupations des parties prenantes internes et externes consultées dès le commencement. Le succès de cette consultation a encouragé la coopérative à s'engager dans une démarche concrète de développement durable, ce qui s'est concrétisé par l'adoption d'une politique de développement durable et l'élaboration d'un plan d'action de développement durable.

L'approvisionnement responsable se structure actuellement chez Nutrinor. Pour ce faire, un comité d'approvisionnement responsable se réunit quatre fois par année et plusieurs outils ont été créés.

Premièrement, chaque employé étant amené à effectuer des achats a été sensibilisé par le biais d'un *aide-mémoire pour des achats responsables*. Cet outil de sensibilisation non contraignant présente, après être revenu sur la définition du besoin, les principales questions à se poser avant d'effectuer un achat. Une série de questions concernent le fournisseur et une autre les caractéristiques intrinsèques du produit. Une nouvelle version de cet aide-mémoire, adaptée au monde agricole, devrait être diffusée à l'ensemble des entreprises agricoles membres de Nutrinor.

Deuxièmement, Nutrinor applique une grille d'approvisionnement responsable pour chaque projet dont le budget estimé dépasse 50 000 \$. Cette grille, déclinée en plusieurs versions s'ajustant au type de projet (équipement, amélioration locative, matériel roulant, etc.), invite les gestionnaires de projets à prendre en compte une série de plus de 70 questions portant sur toutes les dimensions de l'approvisionnement responsable. Une fois la grille remplie, elle est validée à l'interne avant le début du projet. L'objectif de la coopérative est qu'une grille soit appliquée pour l'ensemble des investissements de plus de 50 000 \$.



## 7. Opportunités pour les entreprises agroalimentaires

Différentes sources de financement sont disponibles pour soutenir les entreprises agroalimentaires afin d'accroître leur positionnement en développement durable.

### *LEVIER : programme d'appui au développement de l'industrie de la transformation alimentaire*

Le programme LEVIER est géré par le MAPAQ à destination des entreprises de transformation alimentaire. Ce programme d'aide financière peut s'appliquer à la mise en œuvre de démarches de développement durable dans les entreprises de transformation alimentaire à travers son volet « Développement stratégique » (mesure 1). L'aide financière consentie pour le volet développement durable (1.2) peut atteindre 50 % des dépenses admissibles jusqu'à concurrence de 25 000 \$ par catégorie d'activité.

### *Projet Développement durable en transformation alimentaire*

Le projet de développement durable en transformation alimentaire, initié par le CQDD et Agrinova, vise à améliorer la compétitivité des entreprises du secteur, à partir d'un échantillon représentatif de la diversité des entreprises des créneaux d'excellence en bioalimentaire. Ce projet d'envergure offre à 20 entreprises québécoises, dont minimalement trois du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de bénéficier de 155 heures d'accompagnement afin d'implanter une démarche de développement durable. Ce projet permettra aux entreprises participantes d'obtenir une stratégie de développement durable personnalisée et un soutien pour la mise en œuvre de leur stratégie. À la lumière de cette expérience, un guide de développement durable adapté au secteur de la transformation alimentaire sera élaboré en collaboration avec un ensemble d'intervenants du secteur. Le coût pour les entreprises est de 6 000 \$ pour une valeur de 20 000 \$. Le démarrage est prévu dès que les 8 entreprises auront été recrutées.

### *Projet de cohortes d'entreprises agricoles membres de Nutrinor*

Ce projet pilote en agriculture durable, réalisé pour une première fois en 2014-2015, consiste à accompagner une cohorte d'entreprises agricoles dans la mise en œuvre d'une démarche globale de développement durable. Ce projet est une initiative de Nutrinor, en partenariat avec le CQDD et le MAPAQ. L'objectif à long terme de la coopérative est que ce projet soit reconduit pour que davantage de ses membres aient mis en place une démarche de développement durable. Nutrinor évalue le déploiement d'une deuxième cohorte.

### *Projet structurant de développement durable en entreprise au Saguenay–Lac-Saint-Jean*

Suite à un appui important de nombreux acteurs économiques régionaux, le CQDD a développé le Projet structurant de développement durable en entreprise et organisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Aussi appelé PME durable 02, ce projet, soutenu par une entente administrative, vise à améliorer la compétitivité des entreprises face aux nouvelles attentes et exigences du marché en matière de développement durable et, du même coup, à accroître la responsabilité sociétale des entreprises de la région. En plus du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie régionale concertée en développement durable, ce projet permettra le déploiement d'activités de sensibilisation et d'information destinées principalement aux entreprises régionales, la réalisation des activités de formation, incluant du temps d'accompagnement pour aider les entreprises et organismes régionaux à mieux se positionner en matière de développement durable. Ce projet sur 3 ans est notamment soutenu financièrement par le MAPAQ et la coopérative Nutrinor.

## 8. Recommandations

À la lumière des informations présentées dans ce document, des recommandations ont été formulées afin d'accroître l'approvisionnement en produits agroalimentaires auprès de fournisseurs régionaux par le réseau de la santé de la région à l'aide du levier du développement durable.

### A. Recommandations à destination de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean

#### 1. Documenter l'avancement des entreprises agroalimentaires en matière de développement durable

La réalisation d'un sondage sur le niveau d'avancement en développement durable des entreprises agroalimentaires de la région permettrait de mettre en lumière les bonnes pratiques communes et sectorielles. Ce sondage devrait être basé sur les bonnes pratiques des entreprises et les attentes de certains donneurs d'ordres avancés en développement durable. Les informations recueillies permettraient de définir les enjeux sur lesquels doivent progresser à court terme les entreprises agroalimentaires pour mieux répondre aux attentes du réseau régional et de la corporation d'achat (GACEQ). De plus, elles pourraient permettre de définir les critères de base d'approvisionnement pouvant être utilisés à moyen terme par tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux de la région pour privilégier des fournisseurs régionaux en produits agroalimentaires.

#### 2. Informer les gestionnaires d'entreprises agroalimentaires sur les pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable de donneurs d'ordres

L'efficacité du levier de développement durable pour les achats de produits alimentaires régionaux par le réseau de la santé dépend de la capacité et de la volonté des gestionnaires d'entreprises agroalimentaires à s'engager dans une démarche de développement durable ou, à tout le moins, à progresser par rapport à certains enjeux (GES, matières résiduelles, etc.). La diffusion d'information et la sensibilisation sur les implications et les retombées que pourrait avoir une telle démarche sur les entreprises agroalimentaires constituent une étape incontournable dans le développement de pratiques de développement durable.

Le projet structurant de développement durable en entreprise, initié par le CQDD, prévoit des activités de sensibilisation et de formation à l'intention des entreprises agroalimentaires pouvant permettre de contribuer à l'atteinte de cet objectif.

#### 3. Outiller les entreprises agroalimentaires de la région pour mieux répondre aux attentes croissantes en développement durable

En complément au *Guide de gestion durable d'une entreprise agricole*<sup>7</sup>, il existe un besoin d'outiller les entreprises de transformation alimentaire de la région. Un projet est en développement par le CQDD pour rendre disponible un tel guide dans un horizon de 2 ans.

#### 4. Améliorer le positionnement des entreprises agroalimentaires en développement durable

La volonté gouvernementale et celle de certaines corporations d'achat en matière d'approvisionnement responsable appellent à un meilleur positionnement des entreprises agroalimentaires en développement durable. Un accompagnement professionnel lors de l'amorce d'une telle démarche peut faciliter la conduite du changement vers la mise en place de pratiques plus durables<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> *La gestion durable d'une entreprise agricole : autodiagnostic et guide pratique*, guide réalisé conjointement par le CQDD, le GCA du Saguenay–Lac-Saint-Jean et La Coop fédérée.

<sup>8</sup> La mise en place d'une démarche de développement durable implique une amélioration des pratiques de gestion. À ce sujet, rappelons que 25 % des propriétaires d'entreprises, 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. Quatre 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

Suite à l'accompagnement d'une première cohorte d'entreprises agricoles membres de Nutrinor dans l'amorce d'une démarche de développement durable, il y a une volonté de poursuivre dans cette voie avec le lancement d'une deuxième cohorte. Cette initiative de Nutrinor permettrait d'aider au positionnement des entreprises agricoles de la région. Par ailleurs, le projet d'accompagnement de transformateurs alimentaires du CQDD avec Agrinova pourrait permettre à une dizaine d'entreprises de transformation alimentaire de la région à accroître leur positionnement en développement durable. Enfin, le projet structurant en développement durable en entreprise prévoit également, chaque année, la mise en place d'une cohorte d'entreprises, tous secteurs confondus, avec de la formation et un certain accompagnement. Quelques entreprises agroalimentaires pourraient se joindre à la cohorte annuelle.

### **5. Poursuivre la reconnaissance de l'engagement en développement durable des entreprises agroalimentaires**

La reconnaissance des bonnes pratiques en développement durable des entreprises agroalimentaires de la région a été amorcée en 2015 par la Table agroalimentaire dans le cadre du Gala des Grands Prix Agroalimentaires. Cette reconnaissance peut permettre une visibilité aux pratiques exemplaires adoptées par les entreprises régionales en matière de développement durable. Il s'agit à la fois d'un évènement mobilisateur, mais aussi d'une vitrine pour les entreprises qui y sont conviées. Il est recommandé de poursuivre l'octroi d'un prix en développement durable.

## **B. Recommandations à destination du réseau régional de santé et de services sociaux**

### **1. Identifier les critères d'approvisionnement responsable pouvant dynamiser l'achat régional**

Certains mécanismes permettent d'intégrer des critères d'approvisionnement responsables dans les processus d'achat de produits agroalimentaires des établissements de santé et de services sociaux. Sur la base d'un bilan des pratiques de développement durable des entreprises agroalimentaires (recommandation 1), des critères pourraient être définis, dont certains favorisent les entreprises régionales. En effet, dans les appels d'offres publics, la définition de l'objet du marché, les spécifications techniques et la possibilité d'inclure une marge préférentielle offrent une certaine latitude pour préciser, dans certaines conditions, des attentes et des exigences du réseau de la santé relatives aux produits et aux fournisseurs, notamment de produits agroalimentaires. Cette marge de manœuvre permet de privilégier les fournisseurs régionaux par l'application de certains critères liés, par exemple, aux émissions de gaz à effet de serre émis lors du transport des marchandises ou, encore, les circuits de proximité agroalimentaire<sup>9</sup>. Pour les contrats de gré à gré et les appels d'offres sur invitation, le critère géographique peut être utilisé pour le choix des soumissionnaires.

L'identification et l'application de critères d'approvisionnement responsable pourraient constituer un levier de développement durable pour privilégier les fournisseurs régionaux.

### **2. Informer, sensibiliser et outiller les acheteurs**

À l'exception du GACEQ, les pratiques d'approvisionnement responsable au sein du réseau de santé et de services sociaux régional sont embryonnaires. La Loi sur les contrats des organismes publics ouvre la porte à des pratiques plus responsables, mais celles-ci impliquent des changements de pratiques par les responsables d'approvisionnement au sein de l'Administration publique. L'utilisation du levier de

---

des réseaux (20 %). (Source : Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneuriat, 2011. *Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable?*)

<sup>9</sup> Voir le cas de l'appel d'offre public dans le secteur du lait réalisé en 2013 par le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ).

développement durable constitue une modification importante des habitudes de travail des acheteurs. L'application par les acheteurs de critères d'approvisionnement responsable pourrait être facilitée par la mise en place de séances d'information et de formation. L'élaboration d'outils tels que des grilles de critères d'achat responsable ou d'outils de sensibilisation permettrait d'opérationnaliser plus efficacement le levier de développement durable.

### **3. Réaliser un projet pilote d'approvisionnement responsable pour une catégorie de produit agroalimentaire**

Sur la base du bilan des bonnes pratiques des entreprises agroalimentaires régionales et des critères pouvant être utilisés par le réseau de la santé, un projet pilote concernant une catégorie de produit agroalimentaire et un groupe de fournisseurs pourrait être réalisé. Ce pilote constituerait un signal clair de la part du réseau de la santé et des services sociaux envers les entreprises agroalimentaires régionales. Il permettrait également d'identifier l'efficacité et les défis à relever pour mettre en place des critères d'achats responsables favorisant les producteurs régionaux.

### **C. Recommandation transversale**

#### **Assurer la continuité du dialogue initié entre la Table agroalimentaire et les établissements de santé et de services sociaux**

Le Comité de travail sur l'approvisionnement local dans les établissements de santé du Saguenay–Lac-Saint-Jean a permis d'instaurer un dialogue entre les différents acteurs. Cette coordination est essentielle au développement d'une synergie entre le réseau de la santé et les entreprises agroalimentaires pouvant permettre de faire du développement durable un levier d'achat régional. Autrement, le réseau de la santé pourrait, de par les orientations gouvernementales à venir, intégrer plus rapidement le développement durable à ses pratiques d'achat que les entreprises agroalimentaires à leurs pratiques d'affaires. Dans ce cas, les entreprises régionales pourraient se voir désavantagées par rapport à la concurrence provenant de l'extérieur de la région. La continuité du dialogue entre les différentes parties devrait se poursuivre.

## Références bibliographiques

CISO. 2011. *L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises?*

ECPAR. 2012. *Baromètre de l'approvisionnement responsable, édition Québec 2012*

CQDD. 2013. *Approvisionnement responsable de fruits et légumes au Québec : Quelles sont les exigences et les attentes en développement durable des grands acheteurs?*

Dufour et Pavot. 2014. *Tendances et risques légaux associés aux achats publics responsables*

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