



## **Mémoire sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020**

**déposé par le Centre québécois de développement durable**

**à la Commission des transports et de l'environnement**  
de l'Assemblée nationale

**Février 2015**

## **Sommaire exécutif**

Le CQDD salue la volonté de l'État québécois de poursuivre la démarche de développement durable amorcée en 2004. Le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 par les enjeux sur lesquels il se fonde et les huit orientations qu'il propose constitue un engagement indispensable pour faire du développement durable un véritable projet de société.

Ce mémoire vise à bonifier les efforts consentis par le gouvernement du Québec pour mieux répondre au défi du développement durable de la société. À la lumière de son analyse, le CQDD formule les 8 recommandations suivantes afin d'accroître l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la portée du projet de Stratégie 2015-2020.

RECOMMANDATION 1 : En appui aux travaux réalisés par le ministère responsable du développement durable, le CQDD recommande la mise en place par le Secrétariat du Conseil du trésor d'un cadre de gestion et de suivi en développement durable lui permettant d'intégrer des critères de développement durable dans un processus de gestion rigoureux et efficient s'adressant aux différents ministères et organismes d'État.

RECOMMANDATION 2 : Le CQDD recommande d'adopter des cibles mesurables correspondant minimalement à 50 % des contrats octroyés et à 50 % de la valeur des contrats octroyés au cours de l'année 2020 avec des critères de développement durable.

RECOMMANDATION 3 : Le CQDD recommande au gouvernement de se doter d'une cible minimale en pourcentage du nombre de contrats de service octroyés par les ministères et organismes publics en intégrant des critères de développement durable pour le choix des fournisseurs en accordant une marge préférentielle.

RECOMMANDATION 4 : Le CQDD recommande que le gouvernement se dote d'un objectif de 40 % du nombre d'entreprises privées qui auront amorcé une démarche structurée de développement durable à l'horizon 2020.

RECOMMANDATION 5 : Le CQDD recommande que le gouvernement soutienne la conception de guides de gestion sectoriels de développement durable destinés aux gestionnaires de PME des principaux secteurs d'activité au Québec.

RECOMMANDATION 6 : Le CQDD recommande que le gouvernement du Québec adopte des dispositions légales afin de concrétiser une implication plus rigoureuse des municipalités et des MRC à la mise en œuvre de la démarche gouvernementale de développement durable.

RECOMMANDATION 7 : Le CQDD recommande que le gouvernement adopte un minimum de cibles de performance associées à une reddition de compte rigoureuse en développement durable pour les nouveaux Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) qui seront constitués dans les prochains mois.

RECOMMANDATION 8 : Le CQDD recommande que le gouvernement du Québec se dote d'un minimum de cibles de performance en développement durable pour les établissements d'enseignement.

## Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	2
1. INTRODUCTION .....	5
2. RENFORCER L'EFFICIENCE DE LA GOUVERNANCE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	6
3. INTÉGRER DE MANIÈRE EFFICACE DES PRATIQUES D'ACQUISITIONS ÉCORESPONSABLES .....	10
4. STIMULER VIRAGE DES PME EN DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	13
5. MIEUX OUTILLER LES ENTREPRISES DES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	15
6. ACCROÎTRE LA PORTÉE DE LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE.....	16
CONCLUSION .....	19

Annexe : Présentation de l'organisme

## 1. Introduction

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. 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 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).

Le CQDD a participé aux différentes activités de consultation qui ont précédé l'adoption de la Loi sur le développement durable (LDD), la première stratégie et la conception du présent projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. L'organisme est aussi intervenu à plusieurs reprises et à différents niveaux pour soutenir dix ministères et organismes d'État (MO) dans la mise en œuvre de leurs plans d'action de développement durable. Par conséquent, l'organisme est à même de constater les progrès importants qui ont été réalisés par l'Administration publique depuis plus de dix ans.

Le CQDD salue la volonté de l'État québécois de poursuivre la démarche de développement durable amorcée en 2004. Le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 par les enjeux sur lesquels il se fonde et les huit orientations qu'il propose constitue un engagement indispensable pour faire du développement durable un véritable projet de société.

Le CQDD a concentré son analyse et ses recommandations sur trois des huit orientations du projet de Stratégie 2015-2020 qui l'ont interpellées davantage en raison de certaines considérations qui teintent la proposition, soit :

- Orientation 01 : Renforcer la gouvernance en développement durable dans l'administration publique;
- Orientation 02 : Développer une économie prospère d'une façon durable : verte et responsable;
- Orientation 06 : Assurer l'aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités.

Ce mémoire vise à bonifier les efforts consentis par le gouvernement du Québec pour mieux répondre au défi du développement durable de la société. Les constats et recommandations du CQDD, en cohérence avec les orientations privilégiées dans le projet de Stratégie, visent plus particulièrement à :

- renforcer l'efficacité de la gouvernance en développement durable dans l'administration publique;
- intégrer de manière efficace des pratiques d'acquisitions écoresponsables au sein des MO;
- stimuler le virage des PME en développement durable;
- mieux outiller les entreprises québécoises des principaux secteurs d'activité économiques;
- accroître la portée de la Stratégie par l'assujettissement des organismes municipaux, des établissements d'enseignement et des établissements santé et de services sociaux.

Ces recommandations s'inscrivent dans une recherche d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'imputabilité de l'Administration publique dans la démarche de développement durable, ainsi que d'une responsabilité sociétale accrue de l'ensemble des acteurs de la société.

## **2. Renforcer l'efficience de la gouvernance en développement durable**

De 2008 à 2014, différentes lacunes liées à la gouvernance en développement durable au Québec ont été identifiées par plusieurs intervenants gouvernementaux dans le cadre de communications publiques. Le *Rapport sur l'application de la Loi sur le développement durable* souligne que « dans le cadre de l'application de [cette dernière], certains MO ont eu de la difficulté à concilier l'autonomie attribuée à chaque organisation gouvernementale pour réaliser des actions dans la recherche d'un développement durable » (MDDEFP, 2013 : p.19). Incidemment, le Commissaire au développement durable (CDD) fait état des responsabilités des MO dans ses rapports annuels sur l'application de la LDD, à partir de 2008, en souhaitant, pour sa part, **un leadership plus centralisé et horizontal**. Ce dernier met en lumière, dans ses

rapports, différentes problématiques liées à l'application de la LDD. La qualité des moyens utilisés pour en faire la promotion apparaît déficiente pour la mise en œuvre efficace de cette loi. Parmi les lacunes qui sont identifiées<sup>1</sup>, on note :

- une adaptation insuffisante des pratiques de gestion pour intégrer la recherche d'un développement durable dans les activités de nombreux MO;
- « aucune des entités vérifiées n'a réellement intégré la prise en compte des principes de développement durable lors de l'élaboration ou de la révision de ses actions structurantes »;
- « la difficulté de l'Administration à mettre en place une coordination interministérielle efficace »;
- « aucune [entité] n'est suffisamment responsable de la cohérence des actions mises en œuvre et de l'atteinte des objectifs gouvernementaux ».

En ce sens, il nous apparaît primordial de bonifier la gouvernance en développement durable qui a prévalu avec la Stratégie 2008-2013, notamment en agissant sur une des déficiences majeures, soit l'absence de mesures de contrôle efficaces et rigoureuses.

En effet, malgré l'existence des mesures actuelles concernant les mécanismes et les moyens de mise en œuvre qui permettent théoriquement d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration, nous sommes d'avis que ce modèle de gouvernance comporte toujours une lacune importante en matière de contrôle des actions qui doivent être privilégiées par chacun des MO assujettis par le LDD ainsi que la reddition de comptes permettant d'apprécier les progrès qui sont effectués annuellement. Force est de constater que malgré les nombreuses critiques pour assurer un meilleur contrôle de l'intégration des principes de DD dans les activités des MO, il n'y a pas d'amélioration significative dans le modèle de gouvernance proposé dans le projet de Stratégie 2015-2020.

L'introduction d'une mesure de contrôle basée sur un lien contractuel, une entente de gestion, entre les différents paliers de responsabilité impliqués contribuerait grandement à l'efficacité de la mise en œuvre de la Stratégie 2015-2020. De par sa responsabilité d'octroyer les ressources financières aux ministères et organismes publics (MO), nous croyons que le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration étroite avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), présente l'autorité nécessaire devant permettre d'atteindre l'efficacité, l'efficience et la cohérence gouvernementale recherchée.

---

<sup>1</sup> Ces lacunes sont tirées des rapports de développement durable 2012, 2013 et 2014 du Commissaire au développement durable.

**RECOMMANDATION 1 : En appui aux travaux réalisés par le ministère responsable du développement durable, le CQDD recommande la mise en place par le Secrétariat du Conseil du trésor d'un cadre de gestion et de suivi en développement durable lui permettant d'intégrer des critères de développement durable dans un processus de gestion rigoureux et efficient s'adressant aux différents ministères et organismes d'État.**

Ainsi, le CQDD propose la mise en place d'un cadre de gestion et de suivi en développement durable basé sur la mise en place d'un processus intégrant les éléments suivants :

- 1) une Stratégie gouvernementale claire et proposant des cibles réalistes;
- 2) des plans d'action de développement durable des MO se basant sur le plan national;
- 3) une entente de gestion venant, par des engagements pris par les instances décisionnelles des MO, officialiser et concrétiser un cheminement opérationnel impliquant des objectifs précis et des indicateurs opérationnels permettant de suivre la progression de ces engagements;
- 4) une évaluation annuelle des résultats;
- 5) une reddition de comptes publique permettant d'apprécier l'avancement de chacun des paliers impliqués en regard des objectifs poursuivis par la Stratégie.

Cette proposition de processus de gestion, composé essentiellement d'outils déjà existants au sein de l'Administration publique, devrait permettre, si appliqué adéquatement, de faciliter l'intégration du développement durable dans les préoccupations réelles des M/O et, par le fait même, d'implanter de manière efficiente cette approche en y associant des mesures financières encourageantes ou, s'il y a lieu, coercitives.

Cette recommandation est en cohérence avec deux objectifs de la Commission de révision permanente des programmes, soit que :

- « les programmes soient administrés de manière efficace et efficiente et que la structure de gouvernance en place est appropriée »; et
- « les programmes soient soumis à un processus d'évaluation continue ».

Il est important de préciser que cette proposition n'enlève aucun mérite à la qualité du travail réalisé par l'équipe du Bureau de coordination de développement durable (BCDD) au sein du MDDELCC. Toutefois, nous sommes d'avis qu'un partenariat serré avec le Secrétariat du Conseil du trésor faciliterait l'efficience de leurs travaux.

Somme toute, cette mesure permettrait d'outiller correctement le Secrétariat du Conseil du trésor et le MDDELCC dans leur prise de décision en permettant de :

- intégrer des critères de développement durable dans le processus d'allocation des ressources financières aux différents MO;
- mettre en place une démarche d'engagement par la signature d'ententes de gestion avec les M/O soumis à la LDD;
- obtenir des données comparables qui témoignent des résultats atteints en regard des engagements pris par les MO;
- favoriser une plus grande cohérence avec la Stratégie gouvernementale de développement durable;
- effectuer un suivi continu et l'évaluation des activités des différents M/O en regard des priorités et orientations gouvernementales en développement durable (tableau de bord de gestion);
- permettre de développer à partir du nouveau plan d'action de développement durable du Secrétariat du Conseil du trésor une liste d'indicateurs de performance pertinents, documentés et référencés qui permettront d'assurer une reddition de compte claire et pertinente;
- identifier les éléments de support à l'implantation d'un cadre de gestion en développement durable.

Ce processus de gestion implique pour les MO de participer à l'effort collectif et de définir, dans le cadre de l'élaboration de leur plan d'action, des cibles mesurables accompagnées d'un calendrier de réalisation réaliste permettant ainsi d'atteindre les grands objectifs de la Stratégie nationale et ultimement d'en vérifier leur pertinence et leur contribution à la performance gouvernementale. En ce sens, certains résultats attendus nécessiteraient d'être révisés afin de répondre, d'une part, à une meilleure adéquation avec les objectifs recherchés dans le projet de Stratégie et, d'autres parts, de s'assurer du réalisme de leur réalisation. À titre d'exemple, dans la Stratégie 2015-2020, plutôt que de viser à ce qu'un pourcentage de MO contribue à l'effort collectif par la réalisation de certaines initiatives, on devrait plutôt définir des cibles minimales de performance attendue par ces mêmes MO en la matière. Le Tableau présente un exemple concret de cible qui devrait être révisée.

<b>Cible proposée – projet Stratégie 2015-2020</b>	<b>Cible de performance suggérée par le CQDD</b>
la réalisation, par 50 % des MO, de produits et d'activités de communication et l'organisation d'événements écoresponsables.	50 % des événements organisés par le MO sont réalisés de manière écoresponsable.

Ainsi, des objectifs assortis de cibles plus claires et mesurables à atteindre par chacun des MO devraient être définis dans la Stratégie 2015-2020. La Stratégie permettrait ainsi de mieux définir les priorités et les résultats attendus par chacun des MO. Ce processus de gestion faciliterait la réalisation d'un exercice de reddition de compte permettant d'apprécier la contribution réelle des plans d'action des MO à la mise en œuvre de la stratégie ainsi que les progrès enregistrés par l'Administration en matière de développement durable.

### **3. Intégrer de manière efficace des pratiques d'acquisitions écoresponsables**

La mise en œuvre d'un développement plus durable implique des défis multiples concernant la participation de tous les acteurs de la société, y compris évidemment celle des entreprises privées. Le gouvernement du Québec dispose d'un levier structurant pour inciter celles-ci à contribuer à l'essor d'une économie verte et responsable par l'importance de son budget d'achat et d'approvisionnement. En effet, par l'intégration de critères de développement durable dans les pratiques d'achats et d'approvisionnement des MO (acquisitions écoresponsables), le gouvernement peut fortement stimuler la production de produits plus verts et inciter ces entreprises à entreprendre une démarche de développement durable. Or, le bilan de réalisation de la Stratégie 2008-2013 ne donne qu'une vague idée des réalisations des MO en cette matière et nous porte à craindre que cette situation ne puisse être corrigée avec l'adoption du projet actuel de Stratégie révisée<sup>2</sup>.

Le projet de Stratégie 2015-2020 propose :

- l'intégration, d'ici 2020, par 50 % des MO, 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 MO.

Afin d'assurer une plus grande efficacité de la démarche gouvernementale de développement durable au niveau des acquisitions, il serait plus approprié d'adopter des cibles de performance mesurables pour les MO plutôt que de cibler un moyen ou une augmentation « non définie » pour arriver à une progression. Dans les faits, reconnaissons que ce n'est pas parce qu'une organisation se dote d'une politique d'acquisition écoresponsable que ses pratiques seront pour autant modifiées. Nous estimons que l'impact réel des cibles définies en matière d'acquisitions écoresponsables dans le projet de Stratégie 2015-2020

---

<sup>2</sup>Selon le *Rapport quinquennal de mise en œuvre - Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* (2014 : p.57), « 117 MO ont posé des gestes d'acquisitions écoresponsables parmi ceux recommandés, dont l'achat de papiers et de cartons recyclés contenant des fibres post-consommation et de matériel informatique préférable du point de vue de l'environnement (la cible de 119 MO est atteinte à 99%) ».

risque de s'avérer minime. En voici un exemple pour l'illustrer notre réserve : un MO qui intégrerait des critères pour un produit (p.ex. le papier), qui pourrait représenter moins de 1 % du budget annuel de l'approvisionnement, contribuerait autant à l'atteinte de l'objectif de « l'intégration par 50 % des MO, de considérations écoresponsables dans leur politique interne de gestion contractuelle » qu'une entité qui aurait intégré des critères d'approvisionnement responsable pour 90 % de la valeur des contrats en cours dans l'année.

Certaines pratiques d'institutions publiques québécoises qui assurent un leadership en matière d'acquisition écoresponsable pourraient être inspirantes comme celles de la Société de transport de Montréal (STM), un organisme non assujéti à la LDD, qui présente, à notre avis, un modèle à suivre au niveau de la rigueur et de l'efficacité de ses pratiques d'acquisitions. Dans le cadre de son Plan de développement durable 2020, la STM s'est dotée de cibles ambitieuses qui sont présentées dans le tableau suivant (voir p.42).

<b>Cible</b>	<b>Année de référence 2011</b>	<b>Cible 2015</b>	<b>Cible 2020</b>
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.

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. Cet exemple démontre le réalisme et la faisabilité d'une cible par MO lorsqu'il y a une volonté des décideurs à apporter les changements nécessaires aux pratiques organisationnelles. Il faut souligner que la STM est soumise aux mêmes règles d'octroi des contrats en biens et services que les MO.

La complexité d'intégration des critères de développement durable dans les pratiques d'approvisionnement, y compris dans le cadre de gestion contractuelle des marchés publics québécois, notamment du fait de considérations techniques, procédurales, légales et juridiques, impose une volonté forte des décideurs politiques pour une progression réelle du gouvernement du Québec en la matière.

**RECOMMANDATION 2 : Le CQDD recommande d'adopter des cibles mesurables correspondant minimalement à 50 % des contrats octroyés et à 50 % de la valeur des contrats octroyés au cours de l'année 2020 avec des critères de développement durable.**

Une augmentation « significative » et précise des acquisitions faites de façon écoresponsable par chacun des MO devrait être une « activité incontournable » et nous pensons que le gouvernement devrait se fixer une cible minimale en cette matière. Par ailleurs, les pratiques d'acquisitions écoresponsables des MO ne doivent pas se limiter à des critères pour le choix des produits (approche produit). Pour utiliser pleinement le levier structurant de développement durable de l'économie québécoise que sont les acquisitions écoresponsables par le gouvernement, des critères de développement durable devraient également être utilisés pour le choix des fournisseurs sur la base de leur responsabilité sociétale d'organisation ou, autrement dit, des progrès accomplis dans leur cadre d'une démarche de développement durable. La reddition de compte présentée dans le Rapport de développement durable 2011-2012 de l'Université Laval, un autre organisme non assujéti à la LDD, est très inspirante. Voici un exemple remarquable de progrès accompli qui permet de clairement différencier les achats de produits par rapport à la sélection des fournisseurs<sup>3</sup> :

- « 26 % des achats ont été validés selon des critères de durabilité lors de la sélection des produits et services en 2011-2012 (comparativement à 22 % en 2010-2011).
- 31 % des achats ont été validés selon des critères de durabilité lors de la sélection des fournisseurs en 2011-2012 (comparativement à 10 % en 2010-2011) ».

Toujours dans cette recherche de mieux adapter les indicateurs à la réalité, le gouvernement doit se doter d'une cible impliquant le choix des fournisseurs à l'aide de marge préférentielle, aussi minime soit telle. Ceci aura comme impact de privilégier des fournisseurs ayant amorcé une démarche de développement durable, en considérant des enjeux essentiels, tels que la gestion des gaz à effet de serre, la gestion des matières résiduelles, les pratiques d'approvisionnement et la gouvernance. Y seraient associés, tel que nous le suggérons, un engagement et une reddition de compte conséquente en développement durable.

**RECOMMANDATION 3 : Le CQDD recommande au gouvernement de se doter d'une cible minimale en pourcentage du nombre de contrats de service octroyés par les MO en intégrant des critères de développement durable pour le choix des fournisseurs en accordant une marge préférentielle.**

---

<sup>3</sup> Université Laval (2012) Rapport sur le développement durable 2011-2012 à l'Université Laval, voir p.19.

En ce sens, le projet de Stratégie 2015-2020 aurait avantage à être bonifié par l'ajout de critères de sélection pour le choix des fournisseurs dans le tableau présenté en annexe 1 pour orienter les actions des MO. Contrairement à de nombreux critères appliqués au choix des produits, cette question est complètement délaissée, si ce n'est de la note de fin « b ». Les initiatives réalisées par le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ) dans le cadre du processus d'appels d'offres publics, notamment dans le secteur agroalimentaire, nous paraissent, à ce titre, dignes de mention.

#### **4. Stimuler virage des PME en développement durable**

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. En effet, des études récentes 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 dites « responsables »<sup>4</sup>. Ce phénomène d'approvisionnement responsable se calque sur une tendance lourde à l'échelle internationale. L'importance de mieux positionner les entreprises face aux nouvelles attentes et exigences en développement durable des donneurs d'ordres est notamment reconnue par plusieurs créneaux d'excellence ACCORD du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation<sup>5</sup>.

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.

---

<sup>4</sup> Voir les publications suivantes : CISO. 2011. L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises ? CISO. 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.

<sup>5</sup> Le positionnement des entreprises en développement durable est dans la planification stratégique de plusieurs créneaux d'excellence ACCORD, notamment le créneau AgroBoréal, le Consortium Aliments Santé, le créneau TransformAction, le créneau Ressources, Créneau Ressources, Sciences et Technologies marines et le créneau Tourisme d'aventure et écotourisme.

L'AECG ouvrira de nouveaux marchés au sein de l'UE 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-Unies (PNUE, 2013), 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.

Dans ce contexte, l'augmentation de la proportion des entreprises québécoises ayant entrepris une démarche de développement durable est un enjeu important. Le CQDD salue le fait que le projet de Stratégie 2015-2020 identifie comme une « activité incontournable » que « les MO qui s'investissent avec des entreprises du secteur privé mettent en œuvre au moins une action pour accroître la proportion des entreprises qui ont amorcé une démarche de développement durable ». De même, il est remarquable que le projet de Stratégie prévoit un résultat visé mesurable, soit « 30 % des entreprises privées québécoises ont amorcé une démarche de développement durable en 2020 » (objectif 2.1, p.35).

Les sondages réalisés auprès des PME québécoises ont permis de constater que 22 % des PME québécoises affirment avoir adopté des pratiques pour répondre aux enjeux de développement durable en 2013, ce qui constitue une progression de 8,6 % par rapport à 2010. Cette progression observée en 3 ans des PME qui ont pris le virage du développement est toutefois supérieure à la croissance visée en 5 ans dans le projet de Stratégie 2015-2020. Dans la mesure où la Stratégie 2015-2020 devrait favoriser le déploiement d'un ensemble de mesures pour favoriser le virage des entreprises, telles des 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, le gouvernement aura en main des leviers devant permettre une augmentation plus significative du nombre de PME en développement durable. Dans cette perspective, le résultat visé devrait être revu à la hausse.

Par ailleurs, l'indicateur de résultat qui sera retenu ne devrait pas se limiter à une auto-évaluation du niveau d'avancement de l'entreprise en développement durable. L'indicateur devrait être basé sur des changements organisationnels associés à une démarche de développement durable structurée, notamment :

- l'engagement de la haute direction à instaurer un cadre de gestion responsable (p.ex. adoption d'une politique de développement durable);
- la communication des résultats de la démarche et un dialogue permanent avec les parties prenantes (p.ex. la publication d'un rapport de développement durable).

**RECOMMANDATION 4 : Le CQDD recommande que le gouvernement se dote d'un objectif de 40 % du nombre d'entreprises privées qui auront amorcé une démarche structurée de développement durable à l'horizon 2020.**

## **5. Mieux outiller les entreprises des principaux secteurs d'activité**

Selon un sondage publié récemment par le MEIE<sup>6</sup>, 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. Cette problématique avait déjà été mise en lumière au Québec dans le cadre de précédents sondages et a donné lieu à des outils de gestion qui ont récemment été conçus à l'intention des entreprises pour faciliter l'adoption de pratiques de développement durable. Depuis peu, un guide normatif (Norme BNQ 21000)<sup>7</sup> et une méthodologie d'application (Méthode BNQ 21000) ont été rendus disponibles par le Bureau de normalisation du Québec. Si ces documents constituent des références incontournables particulièrement pour les spécialistes et les consultants, force est de constater qu'ils ne rejoignent pas nécessairement les gestionnaires de PME. Que ce soit parce qu'ils sont très spécialisés, trop volumineux ou encore non adaptés au secteur d'activité; les gestionnaires de PME ont peu tendance à s'y référer. Cet état de fait explique sans doute la confusion qu'on observe au sein des PME québécoises quant à la signification réelle du développement durable en entreprise. Pour certains, il s'agit de gestion des matières résiduelles et, pour d'autres, de gestion des gaz à effet de serre (GES), d'écoconception, de salubrité des aliments, d'analyse du cycle de vie des produits, d'écoétiquetage ou encore de santé et sécurité au travail.

Le CQDD est d'avis qu'il existe un besoin de développer des outils de gestion simples et pratiques destinés aux gestionnaires d'entreprise des principaux secteurs d'activité au Québec. Des productions récentes de notre organisme visant à pallier à cette lacune ont récemment été appuyées et subventionnées par le gouvernement du Québec, l'un s'adressant aux entreprises agricoles (publié en 2013) et l'autre, en cours de réalisation, au secteur de la transformation alimentaire. Accroître la diffusion de tels guides de gestion contribuerait sûrement à rendre autonomes les gestionnaires dans l'amorce d'une démarche de

---

<sup>6</sup> Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2014) Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec – 2013.

<sup>7</sup> Bureau de normalisation du Québec (2011). BNQ 21 000 Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations.

développement durable et accroître l'adoption de bonnes pratiques de gestion au sein des PME québécoises.

En ce sens, le projet de Stratégie 2015-2020 propose « la mise en œuvre d'ici 2020 de mesures ou la contribution à des projets favorisant (...) le renforcement des capacités des entreprises » (objectif 2.1, p.36). Nous suggérons que le résultat attendu soit précisé en incluant le développement de guides sectoriels pour les PME.

**RECOMMANDATION 5 : Le CQDD recommande que le gouvernement soutienne la conception de guides de gestion sectoriels de développement durable destinés aux gestionnaires de PME des principaux secteurs d'activité au Québec.**

## **6. Accroître la portée de la Stratégie gouvernementale**

L'article 4 permet au gouvernement d'étendre éventuellement l'application de l'ensemble ou de quelques-unes des dispositions de la LDD aux organismes municipaux et scolaires ainsi qu'aux établissements de santé et de services sociaux selon les dates et les échéanciers qu'il détermine, et ce, après consultation auprès de ceux-ci. Jusqu'à présent, les précédents gouvernements ont fait état d'une certaine gêne face à l'engagement de ces acteurs majeurs des collectivités. Le projet de Stratégie 2015-2020 mise à nouveau sur un accompagnement exempt de mesures obligatoires. Leurs situations ayant fortement évolué depuis l'adoption de la première stratégie gouvernementale, nous croyons qu'une implication plus significative serait pour le moins pertinente. À défaut d'assujettir les organismes reliés à ces trois grands réseaux, on se serait attendu minimalement à les confronter à un objectif mesurable établi selon un pourcentage prédéfini des organismes qui auront amorcé une démarche de développement durable à l'horizon 2020, comme il avait été convenu dans le passé.

Plusieurs changements favorisent une implication accrue des organismes municipaux dans la démarche gouvernementale de développement durable. À l'époque de l'adoption de la première stratégie, les démarches de développement durable, pour le monde municipal, se limitaient à quelques initiatives, issues d'un projet pilote initié par le CQDD (villes de Saint-Félicien, Sorel-Tracy et Baie Saint-Paul). Depuis, de nombreuses démarches municipales ont été réalisées grâce, en bonne partie, à un financement généreux du Fonds municipal vert (FMV) de la Fédération canadienne des municipalités. Or, le FMV a cessé de financer ce type de projets considérant qu'il avait joué son rôle de déclencheur. Ces expériences concrètes ont jusqu'à maintenant permis de dresser les balises rigoureuses d'une démarche de développement durable s'adressant aux municipalités avec des fonds fédéraux. Par la suite, le MAMOT a développé des

outils de qualité pour soutenir ses partenaires municipaux dans l'amorce d'une démarche. Selon les résultats d'un sondage réalisé par ce ministère en 2012, 19,3% des municipalités déclaraient s'être engagés dans une démarche de développement durable<sup>8</sup>, les expériences des dernières années militent en faveur d'une stimulation de telles démarches dans ce secteur d'activité déjà pourvu d'outils de travail de qualité.

De plus, 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 propice à une implication accrue des organismes municipaux. Rappelons que les Conférences régionales des élus (CRÉ) ont l'obligation de produire un plan quinquennal de développement régional dans une perspective de développement durable. Plusieurs CRÉ ont remplis rigoureusement cette obligation suite aux vérifications effectuées par le CDD auprès de ces dernières (voir le rapport de 2011). Toutefois, l'abolition de cette instance régionale constituerait, pour nous, un recul par rapport au nombre de promoteurs du développement durable, si ce n'est de reconduire les obligations des CRÉ aux MRC qui devront prendre le relais et ainsi s'inscrire dans leur rôle de multiplicateur des principes liés au développement durable. Il importe donc que les MRC aient des obligations en développement durable minimalement comparables à celles qui étaient dévolues au CRÉ.

Plusieurs conseils municipaux qui gouvernent sans vision stratégique de développement et plan d'action multisectoriels auraient avantage à s'inscrire dans une démarche intégrée de développement durable. Ce processus de planification municipale doit être appuyé par le gouvernement dans la mesure où il prévoit notamment la participation des citoyens, une implication des organismes locaux, la prise en compte des enjeux locaux et globaux, une reddition de compte sérieuse des objectifs qu'ils poursuivent. Ainsi, pour faciliter l'implication des municipalités, nous croyons qu'une aide financière devrait leur être consentie visant à les encourager à démarrer pareilles initiatives. La période de négociation prévue en 2015 sur un pacte fiscal pluriannuel avec les municipalités nous paraît propice à intégrer cet intérêt renouvelé pour le développement durable.

**RECOMMANDATION 6 : Le CQDD recommande que le gouvernement du Québec adopte des dispositions légales afin de concrétiser une implication plus rigoureuse des municipalités et des MRC à la mise en œuvre de la démarche gouvernementale de développement durable.**

---

<sup>8</sup> Fontaine, N. et Hudon, F. (2012) Sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux. Analyse des résultats. Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

L'adoption récente du projet de loi 10 est également propice à une implication accrue de ce réseau à l'effort collectif nécessaire au développement durable. La création des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) provoquera sûrement des réflexions menant au développement de nouvelles approches organisationnelles. Au cours des dernières années, le CQDD a été impliqué dans de nombreuses initiatives d'accompagnement d'établissements de santé et de services sociaux. Malgré l'accès à un financement significatif réservé à la démarche en développement durable, et l'implication d'employés passionnés, plusieurs CISSS ont obtenu des résultats mitigés. Plusieurs établissements en sont encore au stade de l'enjeu de la gestion des matières résiduelles et ils ont peu ou pas progressé sur les autres enjeux de développement durable pour les organisations et ce, malgré un soutien financier permettant l'accompagnement permanent d'un conseiller en développement durable. En fait, l'acuité des enjeux liés aux services à la population ont relégué les actions de développement durable au second plan. Pourtant, nous croyons que les établissements de santé auraient dû être confrontés à des cibles précises dans le cadre des ententes de gestion et soumis ainsi à une reddition de compte à l'autorité responsable de lui octroyer son financement.

Pour ces raisons, nous sommes d'avis que l'accompagnement du réseau de la santé et des services sociaux proposé dans le projet de Stratégie 2015-2020 est pertinent et justifié, mais totalement insuffisant. Des cibles précises de développement durable doivent être définies pour les CISSS en matière de performance.

**RECOMMANDATION 7 : Le CQDD recommande que le gouvernement adopte un minimum de cibles de performance associées à une reddition de compte rigoureuse en développement durable pour les nouveaux Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) qui seront constitués dans les prochains mois.**

Au niveau des établissements d'enseignement, des progrès importants ont été réalisés par de nombreuses écoles au Québec, notamment en devenant des Établissements verts Brundtland. Des commissions scolaires ont été proactives, en allant jusqu'à intégrer des critères de développement dans les projets de construction de nouvelles écoles pour obtenir la certification LEED. Or, seulement 16,5 % des commissions scolaires et des établissements d'enseignement privés ont adopté volontairement une démarche de développement durable. Ce qui amène à constater, par exemple, dans certaines écoles du Québec, en 2015, que seul le papier est recyclé. C'est dire que le gouvernement demande aux citoyens un effort important (p.ex. recycler 70 % du plastique, du verre et du métal résiduels), mais n'exige aucun effort à

certaines des organisations qui sont pourtant sous sa responsabilité<sup>9</sup>. Pour une plus grande cohérence de l'action gouvernementale en développement durable, des cibles devraient être définies pour les établissements d'enseignement.

**Recommandation 8 : Le CQDD recommande que le gouvernement du Québec se dote d'un minimum de cibles de performance en développement durable pour les établissements d'enseignement.**

### **Conclusion**

Les recommandations formulées par le CQDD visent à accroître l'efficacité, l'efficience et la cohérence et l'imputabilité de l'Administration publique dans le cadre de sa démarche de développement durable du gouvernement du Québec. L'adoption de cibles mesurables plus précises et plus ambitieuses pour les ministères et organismes, ainsi que l'introduction de mesures de contrôle efficaces et rigoureuses devraient contribuer significativement à bonifier la gouvernance actuelle en développement durable.

Les recommandations visent également à accroître la responsabilité d'une part plus importante des acteurs des collectivités. Les leviers dont dispose le gouvernement, notamment les acquisitions écoresponsables, devraient être utilisés plus efficacement afin d'inciter les PME à prendre le virage et, ainsi, développer une économie prospère de façon durable. Plusieurs éléments contextuels, exposés dans le présent mémoire, nous portent à croire que le moment est propice pour passer à l'action en vue d'accroître la portée de la démarche gouvernementale de développement durable.

Durant la période de mise en œuvre de la Stratégie 2015-2020, l'équipe de praticiens CQDD réalisera plusieurs projets qui seront en appui à la démarche gouvernementale, tels que la sensibilisation des entreprises, le développement et la mise en œuvre de projets pilotes sectoriels d'accompagnement d'entreprises et d'organismes, la production d'outils de gestion sectoriels et la réalisation de projets de transfert et d'échanges de connaissances et d'expertise avec des organismes de développement économique francophones canadiens. Ces projets qui seront réalisés, en collaboration avec des ministères et organismes d'État, contribueront à l'effort collectif nécessaire à la recherche d'un développement durable de la société québécoise.

En cohérence avec sa mission sociale, le CQDD est à la disposition du ministre du Développement durable afin de clarifier certaines recommandations, incluant les modalités de mise en œuvre, et d'agir plus étroitement à titre de partenaire du gouvernement du Québec en développement durable.

---

<sup>9</sup> Le plan d'action 2011-2015 de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles comprend notamment les objectifs suivants : recycler 70 % du papier, du carton, du plastique, du verre et du métal résiduels et recycler 60 % de la matière organique putrescible résiduelle.



centre  
québécois de  
développement  
durable

# ANNEXE - Présentation de l'organisme

Février 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 .....	3
4.0	SERVICES ET RÉALISATIONS .....	4
5.0	PARTENARIATS ET IMPLICATIONS .....	8
6.0	ÉQUIPE.....	9





## 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
- M. Gervais Laprise, administrateur  
Syndicat des producteurs de Bleuets du Québec
- M. Philippe Plourde, administrateur  
Groupe Autocar Jeannois
- M. Jean-Robert Wells, administrateur  
Rio Tinto Alcan.

M. Jean-Robert Wells a été nommé administrateur du CQDD lors du conseil d'administration du 10 décembre 2014. Il participera à une première rencontre en mars 2015.

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 de l'Exportation (MEIE) et 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.
- Nutrinor, CQDD, MAPAQ. 2014-2015. Coordination du projet pilote Nutrinor 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<sup>mo</sup> 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 (MEIE).

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 dans différentes initiatives pour la recherche d'un développement durable au Québec, incluant :

- la Table de concertation sur les indicateurs de développement durable du gouvernement du Québec (2010-...)
- l'Association des professionnels en développement durable du Québec – APRODD (2011-...).
- le Comité de normalisation du Bureau de normalisation du Québec pour le référentiel en développement durable – BNQ 21000 et projets pilotes (2007-2013)
- le conseil d'administration – Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2013-2015).



## 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.