



Le développement durable Une question de processus

Mémoire collectif du Bas-Richelieu

Présenté par

**Cégep de Sorel-Tracy
Centre de santé et de services sociaux de Sorel-Tracy
Centre de transfert technologique en écologie industrielle
Centre local de développement du Bas-Richelieu
Chambre de commerce et d'industrie Sorel-Tracy
Club agroenvironnemental Lavallière
Commission scolaire de Sorel-Tracy
Corporation de développement communautaire du Bas-Richelieu
Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu
Recyclo-Centre du Bas-Richelieu
Société d'agriculture de Richelieu
Société d'aide au développement de la collectivité du Bas-Richelieu
Société de développement commercial du vieux-Sorel
Société des parcs industriels Sorel-Tracy
Syndicat de base de l'UPA
Table de concertation agroalimentaire du Bas-Richelieu
Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu
Technocentre en écologie industrielle
Ville de Sorel-Tracy**

Dans le cadre de la

Commission des transports et de l'environnement

**Sur le projet de
Stratégie gouvernementale sur le développement durable**

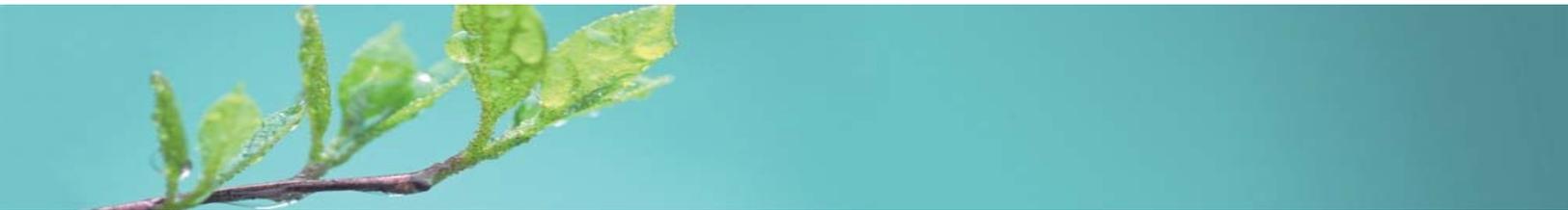
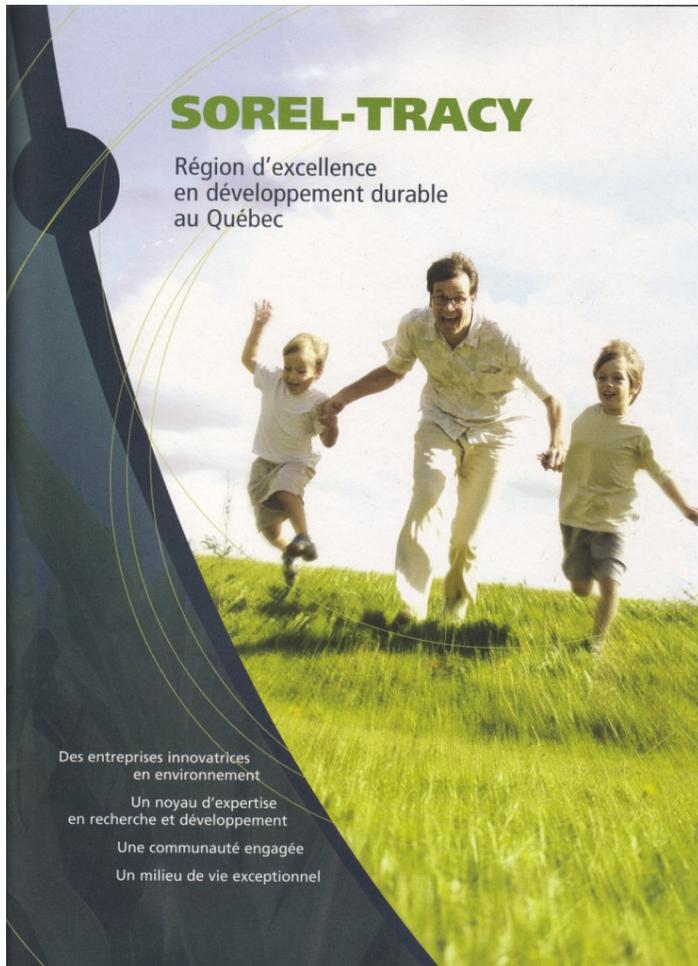
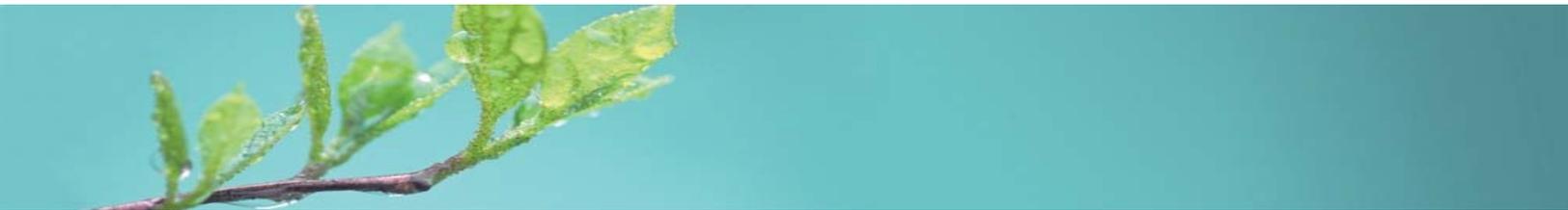


TABLE DES MATIÈRES

Préambule	4
Introduction	6
La stratégie	10
Conclusion	26
Signataires	27



La concertation et la rédaction du mémoire du Bas-Richelieu ont été réalisées sous la direction de M. Yves Fortin.

Pour toute information ou correspondance concernant ce mémoire, nous vous invitons à communiquer avec ce dernier à l'adresse suivante :

Yves Fortin
Directeur général
Technocentre en écologie industrielle
3000, boulevard de Tracy
Sorel-Tracy (Québec) J3R 5B9

Tél. : 450 746-6720
Courriel : yfortin@ecocarrefour.ca

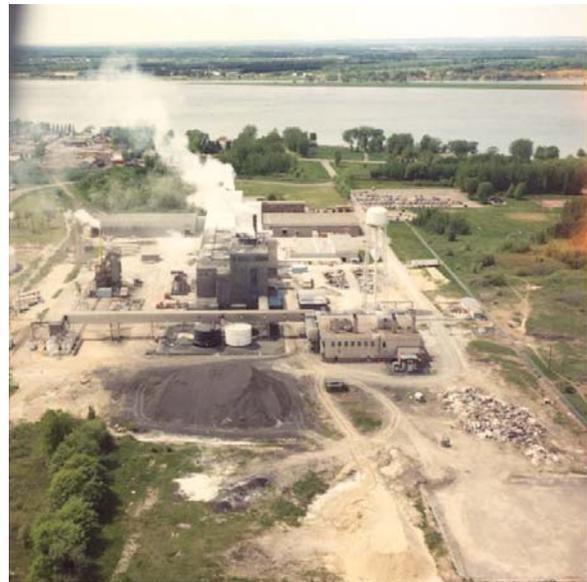


PRÉAMBULE

Engagé depuis une vingtaine d'années dans une démarche en développement durable, le Bas-Richelieu a à son actif d'importantes réalisations et son parcours est riche d'acquis et d'informations sur les écueils à éviter. Son expérience opérationnelle peut être d'une grande utilité pour la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable du gouvernement du Québec.

Fortement industrialisée pendant de nombreuses décennies, reconnue pour son syndicalisme militant et championne de la pollution sur le fleuve Saint-Laurent, la région du Bas-Richelieu a, depuis une vingtaine d'années, dû revoir sa définition du mot développement.

À la suite des pertes d'emplois massives dues à la restructuration de l'économie mondiale, de la grève de 11 mois à Marine Industries en 1984-1985 et de la poursuite des administrateurs de l'entreprise TIOXIDE pour pollution en 1992, les acteurs locaux n'ont eu d'autres choix que de constater que pour résoudre les crises qu'ils rencontraient, ils devaient **passer d'une culture de la compétition et de l'affrontement à une culture de la coopération.**



C'est ainsi que, dès 1985, les patrons et les syndicats réalisaient un premier colloque « Pour un avenir meilleur », qu'était créé en 1988 un regroupement de concertation multisectoriel le Comité d'aide au développement des collectivités (CADC), qu'un premier plan stratégique était réalisé en 1989 et qu'on mettait en place au début des années 90 – avec le soutien financier de Développement économique Canada et des Caisses Desjardins – le Centre de recherche en environnement UQAM/Sorel-Tracy.

En outre, l'installation au début des années 90 de Conporec, une usine de tri-compostage, et du Recyclo-Centre, une entreprise d'économie sociale – qui deviendra par ailleurs la première ressourcerie reconnue par Québec – nous permet aujourd'hui de dépasser les objectifs gouvernementaux en matière de gestion des résidus domestiques.



Depuis, de nombreux partenariats entre les réseaux communautaire, institutionnel, municipal et économique ont permis de développer des outils permettant à notre région de s'inscrire progressivement dans une approche de développement durable. À cet effet, on peut citer :

- La création d'entreprises d'économie sociale dès le début des années 1990
- Les études sur la reconversion économique (ind. de la fabrication d'équipement en environnement) entre 1994 et 1997
- Des investissements de dizaines de millions de QIT-Fer et Titane pour améliorer sa performance environnementale
- Le 2^e Plan stratégique (ind. de l'environnement et de l'écotourisme) et la création du Centre de transfert en écologie industrielle (CTTÉI) en 1999
- La création d'un DEC en environnement, hygiène et sécurité au travail au Cégep de Sorel-Tracy
- La reconnaissance du lac Saint-Pierre comme réserve de la biosphère en 2000 ainsi que les démarches entreprises par le CTTÉI pour la création du Technocentre en écologie industrielle la même année
- Le plan de revitalisation du Vieux-Sorel en 2003, un 3^e Plan stratégique fermement orienté vers le développement durable (industrie environnement, Agenda 21 local, agroenvironnement, écologie industrielle, écotourisme, Table de développement social, etc.)
- La création, en 2003, de la première Table de concertation intersectorielle en bioalimentaire ou du Technocentre en écologie industrielle en 2005
- L'élaboration, en 2005-2006, d'un Agenda 21 local par un groupe multisectoriel pour la ville de Sorel-Tracy et la caractérisation de ses milieux naturels en 2007 en prévision de l'élaboration d'un plan de gestion des milieux naturels en 2008

De ces nombreuses expériences, les acteurs du Bas-Richelieu ont pu observer un certain nombre de facteurs qui influencent une démarche se réclamant du développement durable. C'est en s'appuyant sur ces constats que nous comptons aujourd'hui apporter nos commentaires sur un certain nombre d'orientations, d'objectifs et d'actions contenus dans la Stratégie gouvernementale de développement durable du gouvernement du Québec.





INTRODUCTION

De la parole aux actes

Si l'on définit souvent le développement durable comme une approche qui consiste à intégrer les volets sociaux, environnementaux et économiques en tenant compte des générations futures, on constate rapidement que cette explication demeure générale et ne répond pas vraiment aux questions de celles et ceux qui cherchent à la traduire sur le plan opérationnel au sein de leur organisation ou dans leur vie personnelle et professionnelle. La question fondamentale pour les opérateurs est le « comment ».

Donner quelques orientations et objectifs généraux demeure insuffisant face au défi culturel que pose un changement de paradigme. **Il est impératif de définir aussi des processus pour concrétiser les visées.** Or, force est de constater que le projet de stratégie déposé par le gouvernement ne répond pas à cette question ce qui, à n'en pas douter, va entraîner l'Administration dans une multitude de directions et réduire d'autant la portée de la Loi.

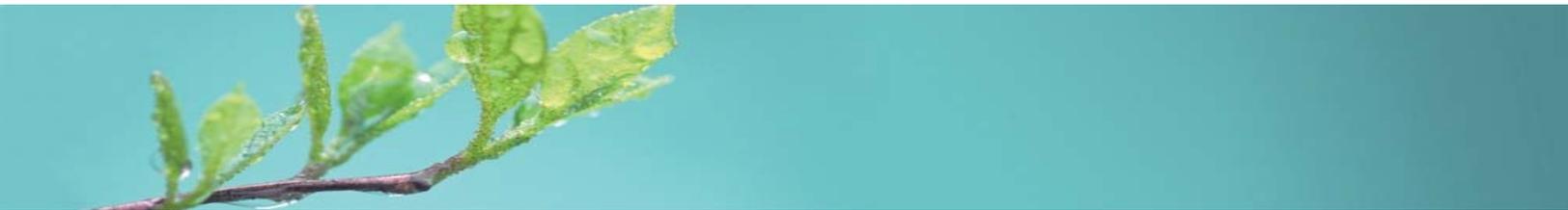
Le développement durable : une question de processus

Le développement durable est un concept complexe qui repose avant tout sur un passage du paradigme de la croissance au paradigme du développement durable, une démarche éthique qui intègre fermement les enjeux sociaux et environnementaux et une volonté politique à toute épreuve de revoir l'économie en intégrant ces dimensions. Ce changement de vision insécurise et augmente notre perception de l'importance des risques potentiels lors de la réalisation de politiques ou de projets.

Le développement durable, en visant à intégrer les aspects sociaux, environnementaux et économiques, constitue une approche qui demande de modifier en profondeur les pratiques, les cultures et les structures organisationnelles générant ainsi de l'espoir, de l'insécurité et dans certains cas, une résistance ouverte au changement.

Pour adhérer au changement, les cadres, les employés, les partenaires et les citoyennes et citoyens doivent avoir des réponses aux questions suivantes :





- Où allons-nous?
- De quelle façon allons-nous y arriver?
- Pourquoi le ferons-nous?
- Qu'est-ce que cela va nous apporter?
- Comment serons-nous considérés?
- De quelle façon allons-nous y contribuer?
- Comment serons-nous soutenus?

En résumé

La mise en œuvre de la stratégie suppose **le développement de compétences en ce qui concerne particulièrement la maîtrise des règles qui régissent les processus d'innovation et de gestion du changement. Ces outils constituent un élément essentiel** pour réduire l'appréhension des premiers concernés, des partenaires, et soutenir le changement de culture à réaliser.

La mise en œuvre de la stratégie qui repose sur la convergence des actions et, conséquemment, sur une plus grande coopération intra et interorganisationnelle nécessite de **passer à une gestion « par processus » plutôt qu'à une gestion « par fonction ».**

Quelques observations

Les équipes dont les membres ont la capacité de relativiser les risques et qui font preuve « d'intrapreneurship » dans un contexte où nos pratiques habituelles sont perturbées, augmentent leurs chances de succès.

L'ambiguïté en ce qui concerne le champ de compétences, le rôle et les responsabilités spécifiques de chacun des intervenants peut compromettre l'efficacité, voir la viabilité de partenariats nécessaires à la réalisation de projets intra ou intersectoriel.

L'intégration des diverses dimensions du développement et les exigences qui en découlent s'imposent immédiatement à l'échelle locale. Souvent les initiatives du milieu se heurtent aux politiques sectorielles et compartimentées aux autres paliers de décision. La non-complémentarité des politiques et des objectifs (silos) rend l'expérimentation et l'innovation en développement durable excessivement compliquées et constitue un des principaux obstacles à surmonter dans l'affectation des ressources et le montage financier d'un projet intersectoriel.

En résumé

Au-delà des orientations ou des techniques que suppose une stratégie en développement durable, **celle-ci doit relever avant tout des défis**



culturels, structurels et organisationnels importants auxquels il importe de porter la plus grande attention.

Les éléments facilitants

Notre expérience des vingt dernières années et celle des organisations performantes démontrent que certains facteurs facilitent grandement la mise en œuvre d'une stratégie en développement durable. Parmi ceux-ci, on retrouve :

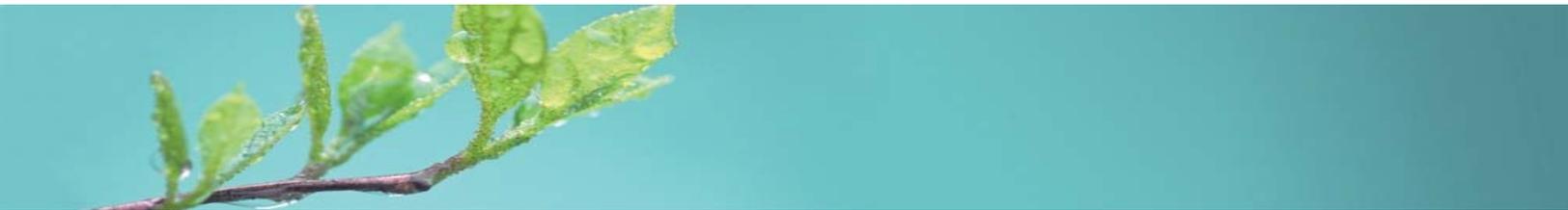
- Une forte culture de concertation et de mobilisation (interdépendance) qui s'appuie sur :
 - La reconnaissance des différences structurelles et culturelles des organisations
 - L'encouragement, à tous les niveaux, de la créativité et de l'initiative de même que l'acquisition de nouvelles connaissances, attitudes et compétences
 - Le choix de se donner le temps de bien comprendre la nature du problème que l'on cherche à résoudre
- Une vision transversale des enjeux et des solutions partagée :
 - Par des partenaires flexibles
 - Par des responsables de projet crédibles
 - Et soutenue par un leadership collectif fort

Autrement dit, la prise en compte des particularités et des complémentarités des objectifs des partenaires

- Une démarche structurée (éviter le coup à coup, amélioration continue)
 - La stabilité du personnel clé
 - Le travail d'équipe qui brise les silos – où chacun travaille en interrelation avec les autres –, et crée de l'ouverture d'esprit
 - La capacité à développer des solutions applicables par l'organisation en fonction de ses moyens

En résumé

Des observations qui précèdent, on doit donc retenir que le **succès de la mise en œuvre d'une stratégie en développement durable repose avant tout sur l'appropriation qu'en feront les personnes**. La sous-estimation du facteur humain et la surestimation des facteurs technique, structurel ou législatif constituent un piège qui compromet la mise en œuvre de la stratégie.



L'exemple du gouvernement fédéral qui n'a toujours pas, après plus d'une dizaine d'années, réussi à implanter au sein de son Administration une véritable approche et une culture du développement durable est fort révélateur. Il importe donc aujourd'hui que le gouvernement du Québec apprenne de cette expérience et de celles d'autres acteurs du développement durable.

Avant de passer au cœur du sujet, nous tenons à **souligner** que le temps alloué pour la consultation est insuffisant pour les organisations ou regroupements qui, comme le nôtre, n'ont pas de ressources dédiées pour analyser une proposition aussi complexe et importante que la Stratégie qui engagera le Québec, pour de nombreuses années, dans une démarche qui se veut structurée et mobilisatrice vers le développement durable. Conséquemment, notre mémoire ne portera malheureusement que sur les orientations 3- 4, 6, 8-9 et 1.



LA STRATÉGIE

Faire du développement durable, c'est innover avant tout dans notre façon de penser et de faire. La stratégie doit mettre en place les conditions favorables à une innovation qui ne soit pas que technologique. Or, on sait que le réflexe naturel lors de l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan d'action est d'aller vers la solution la plus simple et la plus rapide. C'est pourquoi la majorité des projets d'innovation dans les PME (95 %) sont des échecs ou des quasi-échecs causés par une démarche mal structurée, des orientations trop générales et la non-reconnaissance du fait que ce sont les personnes et non les organisations qui innovent. Les organisations soutiennent ou bloquent l'innovation. **Ce risque est particulièrement élevé dans un environnement de macrogestion, loin de la réalité terrain et donc abstraite pour les acteurs qui doivent la traduire sur le plan opérationnel.**

Pour élaborer des stratégies qui fonctionnent et mobilisent, il importe de donner des **orientations claires et relativement précises sur la façon** dont ils devront mettre en œuvre la stratégie de changement et d'innovation et ce, tout en s'appuyant sur leurs expériences locales.

En résumé

Il nous apparaît important que la stratégie qu'adoptera le gouvernement soit suffisamment précise et cohérente, de façon à mettre en perspective l'interdépendance et la complémentarité de l'action des différents ministères afin que la stratégie joue son rôle mobilisateur.

Pour augmenter la cohérence de sa stratégie, surmonter les résistances personnelles et instaurer une véritable coopération intra et interorganisationnelle, le gouvernement se doit de répondre aux questions suivantes :

- Où allons-nous et pourquoi?
- De quelle façon allons-nous y arriver?
- Qu'est-ce que cela va nous apporter?
- Comment serons-nous considérés?
- De quelle façon allons-nous y contribuer?
- Comment serons-nous soutenus?

En résumé

C'est seulement en édictant des règles communes à chacun sur le « comment » que le gouvernement engagera véritablement le personnel de l'Administration et ses partenaires dans un véritable chantier pour le développement durable **et mettra en place les éléments garantissant**



une appropriation progressive des principes mis de l'avant dans la loi au sein de l'Administration et de son personnel.

C'est donc avec ces préoccupations qui découlent de notre propre expérience que nous avons rédigé ce mémoire, en espérant que les suggestions que nous faisons contribueront à l'atteinte des objectifs de la Stratégie.

Orientation 3 : produire et consommer de façon responsable

Orientation 4 : accroître l'efficacité économique

Une étude concernant l'industrie de l'environnement, réalisée par le ministère du Développement économique et régional du Québec en 2003, soulignait que, bien qu'encore minoritaires, un nombre croissant d'entreprises « introduisent des approches tenant compte de « l'évaluation du cycle de vie du produit » visant zéro rejet. **Cet outil d'écologie industrielle utilisé par des entreprises est en rupture avec les façons de procéder dans une économie linéaire**, économie où certaines ressources sont simplement rejetées dans l'environnement à la fin du processus de production. Dans un tel contexte, l'industrie de l'environnement joue un rôle important en offrant aux entreprises des produits et des services permettant de réintégrer une plus grande part des matières résiduelles dans le cycle de production. Au fur et à mesure que l'économie circulaire s'imposera, l'industrie de l'environnement occupera une place de plus en plus importante. **L'avenir appartient donc aux firmes capables d'amorcer ce virage et d'apporter des solutions respectant ces nouveaux principes ».**¹

À l'étranger, **l'écologie industrielle** gagne rapidement en popularité. Des pays se tournent résolument vers cette nouvelle approche et en font une stratégie de développement. C'est ainsi qu'en Chine, l'écologie industrielle a servi de modèle pour la stratégie chinoise baptisée « économie circulaire » qu'elle a intégrée à son plan quinquennal (2006-2010) développant, afin de mettre en œuvre ce principe, de nombreux écoparcs pilotes pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques qu'elle doit affronter². Quant à l'Europe, elle a déjà créé plusieurs programmes d'enseignement et chaires en écologie industrielle pour faire face à ces mêmes défis et plusieurs regroupements de PMI interviennent afin de développer des réseaux pour faire la promotion de l'écologie industrielle et la mettre en application.



¹ La filière industrielle de l'environnement au Québec, ministère du Développement économique et régionale, juin 2003, p. 73.

² Le nouvel Observateur, décembre 2006, Quand la Chine s'éveille.



Au Québec, l'écologie industrielle prend également forme de plus en plus à travers des initiatives concrètes positionnant tout particulièrement le Bas-Richelieu comme le lieu de développement et de convergence de cette approche porteuse :

- Créé en 1999 à l'initiative du Cégep de Sorel-Tracy, le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI), a relancé en 2005 l'ancienne Bourse québécoise des matières secondaires de Recyc-Québec en la concentrant dans les résidus industriels. Environnement Canada, Développement économique Canada, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Recyc-Québec ainsi que des entreprises ont contribué au financement du projet. La Bourse des résidus industriels du Québec (BRIQ) regroupe aujourd'hui 60 membres industriels, particulièrement des PME, 136 annonces (85 offres – 51 demandes) et a permis une dizaine de maillages entre entreprises ainsi que l'identification de divers projets de synergie de sous-produits potentiels;
- En 2006, à l'initiative du MDÉIE, l'Institut de développement de produits (IDP) et le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI) ont réalisé conjointement une formation portant sur le développement de produits et l'écologie industrielle. Cette première du genre au Québec qui abordait des sujets tels que l'analyse de cycle de vie (ACV), l'écoconception et les bonnes pratiques en développement durable par le biais de l'analyse 3RV (réduction-réemploi-recyclage-valorisation) a rejoint six entreprises localisées à Québec (2), en Montérégie (2) et à Montréal (2);
- En septembre 2007, le gouvernement du Québec signait l'entente ACCORD, du créneau TRANSFORMATION DES MÉTAUX FERREUX ET NOUVEAUX MATÉRIAUX ASSOCIÉS. Le Plan comporte trois (3) objectifs stratégiques :
 1. Soutenir le développement et la consolidation d'entreprises dans les secteurs de la production de l'acier et de la transformation des métaux ferreux;
 2. Soutenir la création et le développement d'entreprises en métallurgie des poudres et nouveaux matériaux associés et plus particulièrement dans les





secteurs des composants magnétiques doux (CMD), les pièces à haute densité, les nouveaux procédés par injection et les mousses métalliques;

3. Favoriser, dans une perspective de développement durable et d'écologie industrielle, la création et le développement d'entreprises spécialisées dans le développement de produits et de procédés liés à la valorisation des résidus de l'industrie régionale de l'acier et de la transformation des métaux;

Trop souvent, le développement durable est encore abordé sous le seul angle environnemental ou technique. **L'écologie industrielle** aborde, quant à elle, la réalité des entreprises et des organisations comme un élément **interdépendant** et constitutif de la société humaine, du système social, des infrastructures, des activités économiques et de l'environnement qui les englobe.

Les principes soutenus par l'écologie industrielle, par exemple le fait d'utiliser les résidus comme des ressources ou de diminuer l'intensité matérielle des produits, ne sont pas nouveaux. La nouveauté réside dans l'approche à valeur ajoutée. **L'écologie industrielle offre un cadre nouveau d'intervention et d'applications basé sur la coopération des acteurs du territoire.** Actuellement, on retrouve **quatre (4) grandes tendances de mise en œuvre de l'écologie industrielle**³ :

- Le lancement d'études des flux et stocks d'énergies et de matières circulant sur un territoire, ou *études de métabolisme territorial*, qui débouchent sur un outil d'aide à la décision pour les décideurs locaux et constituant une base pour la définition de politiques locales de développement durable. Ces travaux sont l'occasion d'organiser des « réseaux éco-industriels » au niveau des territoires.
- L'application des principes de l'écologie industrielle à l'échelle d'un territoire urbain pour *calquer le fonctionnement* de l'agglomération, de la ville ou du quartier considéré sur celui d'un écosystème naturel.
- L'organisation de parcs éco-industriels, ensemble d'entreprises localisées sur un même territoire fonctionnant selon les principes de l'écologie industrielle.
- Les parcs éco-industriels sont des cas particuliers de « *réseaux éco-industriels* ».
- La mise en place de *bouclages spécifiques ou maillages* entre des acteurs complémentaires, qui organisent localement des échanges de matières et d'énergie, soit la synergie des sous-produits lorsque ces échanges sont réalisés entre plusieurs acteurs industriels.

³ <http://www.france-ecologieindustrielle.fr/front/page.php?menu=02>



L'écologie industrielle est un créneau en émergence qui vise à *améliorer l'efficacité économique tout en réduisant les impacts de celle-ci sur l'environnement physique et humain*. Ses secteurs d'application les plus connus sont les réseaux éco-industriels et les bouclages spécifiques dont la BRIQ⁴ est un bon exemple.

En résumé

L'écologie industrielle vise à élargir ses applications dans la perspective d'accélérer la mise en place de nouveaux modes de production et de consommation plus responsables.

Pour aider à concrétiser cette vision du développement humain, des outils d'écologie industrielle sont disponibles. Parmi ces outils, on retrouve :

- L'analyse du cycle de vie
- L'écoconception
- L'écoefficacité
- La synergie des sous-produits
- La responsabilité sociale et environnementale (RSE)
- L'éco-ingénierie
- L'écologie territoriale ou métabolisme territorial
- Les systèmes de gestion environnementale, etc.

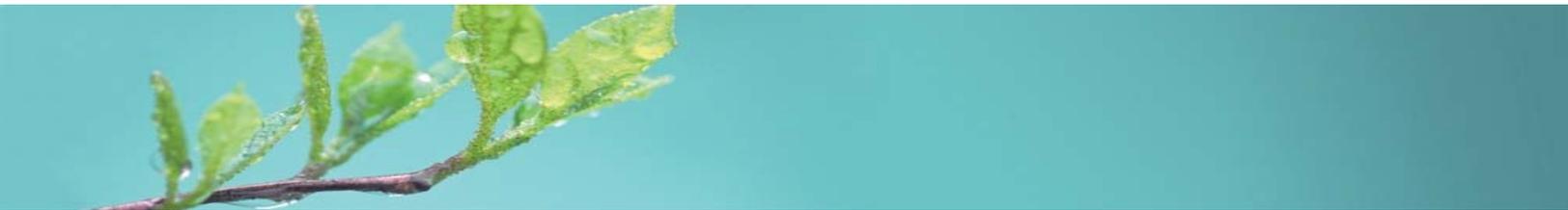
Ces outils peuvent être appliqués à plusieurs étapes de l'activité humaine telles que :

- L'extraction des ressources naturelles
- La consommation d'énergie
- La production et la fabrication de produits ainsi que la construction d'infrastructures
- Les modes de transports
- La gestion des rejets
- Le développement et l'aménagement du territoire, etc.

Ils peuvent s'appliquer à différents types d'organisations et d'activités tels que :

- Les usines de fabrication
- Les commerces
- Les institutions
- Les municipalités
- Les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire

⁴ En collaboration avec divers partenaires notamment Recyc-Québec, le CTTÉI a relancé, au printemps 2005, l'ancienne Bourse québécoise des matières secondaires (BQMS), en y ajoutant des volets de démarchage et de R-D.



Proposition 1

Nous proposons que l'écologie industrielle, en tant qu'approche intégrée permettant de donner de solides fondations aux concepts d'efficacité économique et de production et de consommation responsables, **soit reconnue comme une approche stratégique** pour la mise en œuvre des orientations 3 et 4.

Proposition 2

Nous proposons que, pour soutenir l'Administration et ses partenaires dans la mise en œuvre de la stratégie en écologie industrielle, les différents ministères offrent des moyens permettant le développement de ressources spécialisées en écologie industrielle et la constitution de réseaux d'experts.

Orientation 6 : aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée

Depuis environ une quinzaine d'années, la notion de durabilité urbaine progresse auprès des décideurs et des intervenants concernés par la qualité de vie des citoyens, le dynamisme économique et la qualité de l'environnement, ces trois éléments se révélant souvent des facteurs déterminants dans les choix d'investissements et le recrutement de travailleurs qualifiés.



Outre ces considérations d'ordre économique, c'est toutefois la prise de conscience des impacts négatifs de décisions prises par le passé dans le cadre d'un développement urbain débridé et peu soucieux des conséquences à long terme qui attire, depuis quelques années, l'attention des élus et des gestionnaires municipaux sur les questions de durabilité urbaine et des conditions de sa mise en œuvre.

L'analyse de l'expérience de villes ou d'agglomérations en Amérique du Nord et d'ailleurs qui ont entrepris de développer « autrement » leur territoire révèle quelques règles de base à respecter si l'on désire entreprendre la démarche avec succès. Une des principales conclusions de ces expériences nous indique clairement que nous ne



pouvons aborder la durabilité au coup par coup et de façon fragmentaire. Il en découle certains principes que nous pouvons résumer de la façon suivante :

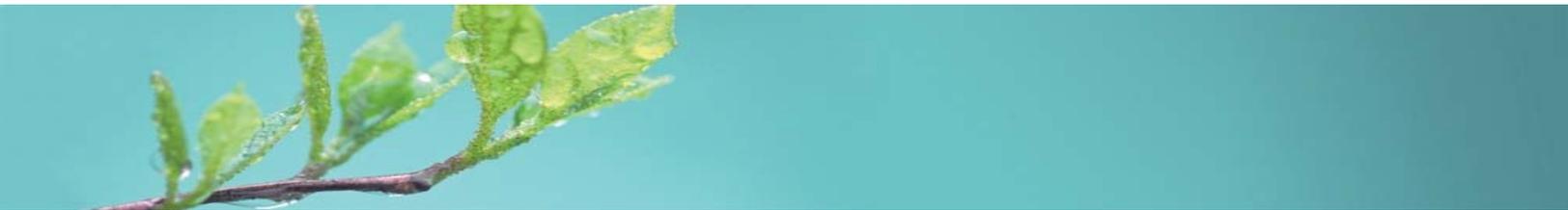
- 1) La planification urbaine durable exige des **approches concertées** qui reposent sur une **compréhension de la complexité et de l'interdépendance** des systèmes sociaux, environnementaux et économiques.
- 2) Les villes doivent **adopter une meilleure planification** à long terme à tous les niveaux (opérations, aménagement, infrastructure, gouvernance). Elles **doivent les intégrer de façon à maximiser leurs efforts**, faciliter la cohésion et la coordination de différentes disciplines professionnelles et organisations concernées.
- 3) Les questions de durabilité, parce qu'elles sont complexes mais également riches en nouvelles perspectives, doivent **être prises en compte dès le déclenchement des processus de planification et de prise de décision**.
- 4) L'engagement de la collectivité face à une vision de durabilité urbaine est de première importance, tout comme un fort leadership politique.

La possibilité existe pour les villes qui en font le choix, de concevoir et de réaménager le territoire urbain de façon à y intégrer les avantages sociaux, économiques et environnementaux. Il s'agit d'une occasion non négligeable de répondre aux nouvelles attentes des citoyennes et citoyens, de faire face aux nombreux changements en cours et de développer ses avantages concurrentiels.

En résumé

La possibilité, voire la nécessité de faire autrement, bien que réelle, pose cependant d'énormes défis aux municipalités ou MRC qui désirent aller de l'avant dans l'application des principes de développement durable au développement de leur territoire.

Parmi ces défis, l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par les élus, le personnel et les partenaires, afin qu'ils soient en mesure de développer de meilleures pratiques, constitue sûrement l'un des plus importants. **La mise en place de nouvelles approches de gouvernance** qui impliquent les ministères, les institutions publiques, l'administration municipale ainsi que des représentants de la société civile et des citoyens constitue également un défi majeur. La mise en œuvre de la Politique nationale de l'eau, particulièrement en ce qui concerne la gestion intégrée de l'eau par bassin versant, illustre bien le genre de défis que nous devons relever au cours des prochaines années.



Autre exemple révélateur, la mise en œuvre du Plan d'action de l'Agenda 21 local de la ville de Sorel-Tracy qui nécessite un engagement concret de la part des acteurs municipaux, sociaux, institutionnels et économiques met clairement en perspective les changements culturels importants sur le plan intra et interorganisationnel que cela suppose et les efforts financiers supplémentaires que cela nécessite pour implanter des pratiques innovatrices.

Bien que la présente stratégie vise dans un premier temps l'Administration, les administrations municipales, à titre d'acteurs de premier niveau en ce qui concerne l'aménagement du territoire, se verront assujetties rapidement à la loi 118 d'ici quelques années et ce, tel que le prévoit l'article 15. Nous croyons donc que **la stratégie devrait encourager dès maintenant le développement d'expériences pilotes entre les municipalités et différents ministères.**

Proposition 3

Afin de faciliter les initiatives prises par les municipalités ou les MRC dans le cadre des objectifs identifiés par la stratégie, nous proposons que les différents ministères encouragent et soutiennent les projets innovateurs en gestion intégrée et durable du territoire, en adaptant leur cadre budgétaire de façon à pouvoir combler une partie des coûts de R-D et de transition (surcoût) qu'engendre le développement de nouvelles compétences, de nouvelles pratiques et de nouveaux outils sur leur territoire ou au sein de l'appareil municipal.

Orientation 8 : favoriser la participation à la vie collective

Cette orientation stratégique comporte de nombreux aspects qui influencent la vie démocratique. Étant donné le peu de temps à notre disposition, notre propos se limitera à un volet particulier qui a un impact sur la stratégie et qui correspond aux choix politiques de l'État québécois qui reconnaît l'action communautaire comme *contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Le Bas-Richelieu, à l'instar d'autres régions, peut compter sur des organismes communautaires en santé qui ont l'habitude de se concerter. Ce sont des lieux de participation habilités à susciter l'action citoyenne. Sur le terrain du développement, la CDC du Bas-Richelieu, à la mesure de moyens modestes, assure la présence du milieu communautaire dans les démarches locales de développement.



Tout en reconnaissant l'importance de l'effort consenti par le gouvernement du Québec en matière de soutien public à cette composante importante de la dynamique de nos collectivités locales, nous tenons à attirer l'attention sur certaines contraintes qui ne favorisent pas la meilleure efficacité des organisations d'action communautaire. De plus, la Conférence régionale des élus (CRÉ) Montérégie Est participe avec le milieu de l'éducation et les groupes communautaires à la concrétisation de cette orientation, par la mise en place d'un comité favorisant la participation citoyenne chez les jeunes.

Le financement par projet

Dans le cadre du processus de reconnaissance de l'action communautaire, le gouvernement du Québec a institutionnalisé un financement à la mission globale des organismes communautaires. Cette façon de faire est particulièrement propice puisqu'elle assure une durée aux interventions visant à soutenir la participation, et qu'elle rend possible l'innovation à partir des besoins vécus et perçus par les citoyennes et citoyens, deux caractéristiques essentielles pour une véritable participation.

Cependant, le cadre de référence gouvernemental reconnaît aussi le financement par projet pour les activités communautaires. Tout en convenant que cela peut être légitime en certaines circonstances (allocation de surplus non récurrents par exemple), nous estimons que, de façon générale, les financements ponctuels nuisent à l'action communautaire et ne favorisent pas la participation. Pour que les organismes communautaires soient en mesure de définir leur action en fonction des situations locales dans lesquelles ils interviennent, ils doivent disposer d'une marge de manœuvre que ne permettent pas les appels de proposition financés de façon ponctuelle, souvent avec des échéanciers courts.



Proposition 4

Afin de soutenir efficacement les initiatives communautaires de participation citoyenne, nous proposons que le gouvernement du Québec privilégie le financement à la mission de base des groupes communautaires de façon à favoriser la stabilité des initiatives locales et à renforcer la capacité d'innovation des organismes communautaires.



Les modifications territoriales

La participation citoyenne repose sur la perception que chaque contribution compte. Les citoyennes et citoyens participent à des activités ou à des actions dans la mesure où ils ont le sentiment de faire une différence : les relations sociales de proximité ont à cet égard une importance déterminante. C'est pour cette raison que les territoires d'appartenance sont une base obligée en action communautaire.

En mettant en place, au cours des années 1980, les municipalités régionales de comté (MRC) et les territoires de CLSC, l'État québécois a constitué une assise stable qui est maintenant devenue une référence obligée en matière de territoire d'appartenance. Des communautés plus petites existent aussi à l'échelle de villages ou de quartiers, mais elles s'inscrivent dans cette référence territoriale qui dispose de mécanismes administratifs et politiques et dans laquelle elles se reconnaissent.

Les régions administratives constituent aussi des référents intermédiaires entre les territoires locaux d'appartenance et l'État québécois.

Bien que ce ne soit pas le cas pour notre région, on constate de façon générale que le gouvernement du Québec a sérieusement ébranlé cette référence de base en fusionnant les CLSC dans les CSSS dont le territoire n'a souvent plus de correspondance avec le territoire d'appartenance, et en démembrant la Montérégie en trois conférences régionales d'élus alors que les instances régionales de l'État (Agence de la santé et des services sociaux, conférence administrative régionale, etc.) n'ont pas été modifiées.



Proposition 5

Nous proposons que le gouvernement du Québec prévoie dans la mise en place des instances qu'il crée, la référence aux territoires d'appartenance et qu'il exige de ces nouvelles instances qu'elles en fassent la preuve dans la mise en œuvre de leur mandat.



Le métissage des approches experte et citoyenne

La participation des citoyennes et citoyens devrait faire partie de toutes les initiatives de développement. Cela implique qu'ils soient associés aux toutes premières étapes de mise en œuvre des divers programmes qui les concernent. À cet effet, le milieu communautaire offre un réseau intéressant de personnes engagées dans leur communauté et qui savent rejoindre les gens de leur milieu, exprimer leurs préoccupations et mieux encore élargir la participation en offrant des mécanismes d'apprentissage à la vie sociocommunautaire et à l'exercice de la citoyenneté.

Il est légitime que l'État, les institutions et les divers acteurs sociaux élaborent des projets et des programmes à partir de la lecture qu'ils font des situations collectives appelant une intervention. Nous estimons cependant que ces projets et ces programmes ne laissent généralement pas suffisamment de place aux contributions citoyennes. Nous tenons à souligner l'importance de corriger cette situation en prévoyant des mécanismes associant les citoyennes et citoyens aux décisions qui les concernent.

Cela implique qu'une information claire soit disponible dès les premières étapes d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme. Il serait aussi normal que des espaces de délibération soient prévus pour que la population ait l'occasion de confronter ses analyses à celles des experts : il faut assurer un métissage des expertises pour concrétiser l'objectif d'*accroître la prise en compte des préoccupations des citoyens dans les décisions* (Stratégie, p.38). À cet égard, nous estimons intéressant l'exemple du BAPE présenté dans cette section de la Stratégie.

Proposition 6

Nous proposons que les ministères et institutions relevant du gouvernement du Québec prévoient, dans la mise en œuvre de leurs programmes, des mesures de soutien à la participation citoyenne. Cela implique :

- Des délais respectueux des processus de démocratie participative et délibérative
- Un soutien financier aux organisations communautaires capables d'organiser la participation citoyenne, notamment les corporations de développement communautaire dont le financement de base devrait être ajusté en conséquence
- Des procédures d'information adaptées pour que les citoyennes et citoyens soient en mesure de bien comprendre les questions sur lesquelles ils sont invités à contribuer



Orientation 9 : Prévenir et réduire les inégalités sociales et économiques

L'équité sociale et l'intégration des personnes exclues font déjà partie des préoccupations dans la prévention et la réduction des inégalités sociales et économiques dans la région de Sorel-Tracy. L'Agenda 21 local identifie comme premier défi l'amélioration *de la cohésion sociale de la collectivité* et comme second défi l'amélioration *des conditions de vie des ménages et des groupes défavorisés*. Plusieurs organisations communautaires sont actives sur le front de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et la CDC du Bas-Richelieu a intégré cette visée à la définition de sa mission. Le Bas-Richelieu compte aussi une quarantaine d'entreprises d'économie sociale qui réalisent des activités rentables à la fois sur les plans économique et social.



Nous partageons les orientations d'équité et d'intégration sociale telles que la *Stratégie* les décrit et nous nous réjouissons que l'expression économie sociale soit appliquée à l'ensemble des activités qu'elles soient marchandes ou communautaires. Nous nous inquiétons par ailleurs que l'économie sociale ne fasse pas partie de l'orientation 4 visant à *accroître l'efficacité économique*, puisqu'il s'agit d'une

activité qui intègre les impératifs de viabilité et d'utilité économiques tout en répondant à des besoins identifiés par les collectivités.

Dans le même sens, nos institutions d'éducation que sont la Commission scolaire et le Cégep sont également appelées à jouer un rôle primordial dans l'établissement d'une société juste et équitable en formant des citoyens compétents, capables de se réaliser et d'acquérir une autonomie financière.

Proposition 7

Sans retirer la contribution des entreprises d'économie sociale à la prévention et à la réduction des inégalités sociales et économiques, que soit ajouté à la stratégie visant à accroître l'efficacité économique un objectif à l'effet de favoriser l'économie sociale comme alternative aux initiatives publiques et privées dans les domaines et les projets où doit primer l'intérêt public, notamment les services aux personnes et la prise en charge d'activités sociales.



Soutien aux initiatives d'intégration en emploi

Les entreprises d'économie sociale du Bas-Richelieu ont une longue expérience d'intégration en emploi. Dès la fin des années 1980, le Centre d'orientation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives (COFTEC) a développé une expertise dans le domaine en organisant des groupes entrepreneurs.

De ces expériences sont nées des entreprises actuellement en production dont la coopérative de travail Techno-Laser, et des organismes d'initiation à l'entrepreneuriat. Dès 1992, l'Atelier du chômeur, aujourd'hui le Recyclo-Centre, redéfinissait sa mission de récupération de vêtements et d'électroménagers autour des impératifs environnementaux (réduire, réutiliser et recycler) et se définissait comme entreprise d'insertion. Ce fut d'ailleurs la première entreprise d'insertion accréditée comme telle par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Quant aux Saveurs du marché, une entreprise de production alimentaire, elle permet aux personnes souffrant de troubles psychiatriques sévères et persistants de travailler dans des conditions qui leur conviennent. Une coopérative d'activité et d'emploi a aussi été mise sur pied pour soutenir les travailleurs autonomes, mais elle traverse une période d'arrêt due à un manque de financement. La Table d'entrepreneuriat collectif offre des activités-conseils aux entreprises d'économie sociale en démarrage ou en processus de consolidation, tout en étant un réseau local de solidarités pour les entrepreneurs collectifs. Le milieu sorelois compte actuellement trois coopératives de travail en production.

Ce travail sur le front économique est complété par des initiatives s'adressant aux personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale. L'Ardoise du Bas-Richelieu rejoint ces personnes dans le cadre de ses activités d'alphabétisation.



L'Orienthèque offre des services d'orientation et de recherche d'emploi pour les femmes dans les métiers non traditionnels et pour tous dans les domaines en demande localement.

Le soutien aux initiatives du secteur d'économie sociale dans le domaine de l'insertion en emploi passe actuellement par le Centre local de développement du Bas-Richelieu qui compte un agent d'économie sociale et dispose d'un fonds dédié aux entreprises d'économie sociale. Mais le CLD



n'a pas les ressources nécessaires pour que les entreprises se conforment aux nouvelles exigences de l'insertion.

La pénurie de main-d'œuvre qui commence à se faire sentir dans les entreprises locales et dans divers domaines d'emploi, se manifeste alors que plusieurs personnes demeurent en dehors du marché du travail. Le moment semble venu pour pousser plus loin l'expertise développée dans le domaine de l'insertion en emploi.

En résumé

De nouvelles stratégies seraient à développer pour rendre accessibles les emplois exigeant moins de qualification aux personnes qui tentent d'accéder à l'emploi tout en offrant aux personnes qui occupent actuellement ces emplois en leur permettant au besoin d'améliorer leurs compétences.

Notre région n'a pas jusqu'ici été confrontée à des arrivées massives de personnes provenant de pays étrangers ayant ou non le français comme langue d'usage. Mais nous commençons à vivre cette situation et nous aurions besoin de mécanismes pour faciliter non seulement l'intégration sociale de ces personnes, mais aussi leur participation au marché du travail. Nous souhaitons élargir notre expertise en insertion afin de soutenir l'insertion de personnes immigrantes.

Proposition 8

Nous proposons :

Que la région du Bas-Richelieu soit un pôle d'immigration comme les autres régions de la Montérégie et que nos établissements d'enseignement soient reconnus éligibles, sans égard au territoire, à offrir des programmes d'accueil aux allophones.

Que le financement des entreprises d'insertion soit revu en tenant compte des besoins des personnes dont l'exclusion du marché du travail exige une intervention plus longue que ce que prévoient les programmes actuels.

Que soient reconnus des projets pilotes définis en fonction des objectifs de métissage des expertises relatives à l'insertion en emploi et à une meilleure qualification des personnes occupant actuellement des emplois exigeant moins de compétences.

Que les budgets dédiés à l'intégration des personnes immigrantes soient accessibles pour les entreprises et les institutions désirant améliorer leurs capacités d'accueil de ces nouveaux citoyens et citoyennes.



Contre la précarité en emploi

La mutation du marché de l'emploi et la montée de ce qu'on nomme le précarariat se traduit actuellement par le développement du travail autonome. Si cette désignation renvoie pour certains domaines professionnels à une condition d'entrepreneur, pour la majorité elle signifie des conditions de précarité professionnelle et sociale causées par l'inaccessibilité des mesures de protection sociale.

Il est urgent de développer des formules permettant à ces travailleuses et travailleurs isolés de se donner mutuellement du soutien et de développer des modalités collectives de protection sociale. La formule des coopératives d'activités et d'emplois nous semble particulièrement adaptée pour répondre à ces besoins.

Proposition 9

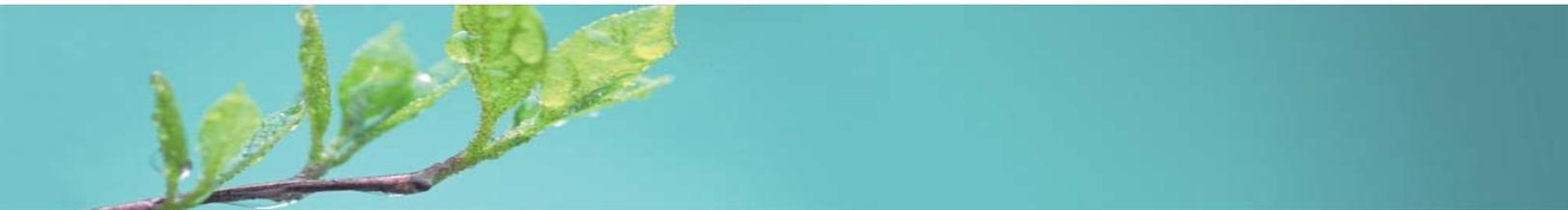
Nous proposons que des ressources soient allouées à des projets visant à améliorer les conditions de travail des personnes actuellement considérées comme des travailleurs autonomes.

Orientation 1 : informer, sensibiliser, éduquer, innover

Nous abordons cette orientation en dernier lieu, car nous croyons qu'elle doit être traitée en soutien aux autres orientations et stratégies qui auront d'abord été choisies, définies et élaborées avant qu'on puisse réaliser l'orientation 1.

Considérant les éléments qui précèdent, nous croyons que cette orientation de **la stratégie sous-estime de façon importante les besoins de soutien opérationnel nécessaires à la mise en place de nouvelles pratiques tant au niveau de l'Administration que de ses partenaires externes**. Les premières années de la mise en œuvre de la stratégie devraient reposer principalement sur la base de **projets pilotes** avec pour objectifs explicites de **s'approprier les principes de base du développement durable et les différentes étapes du processus d'implantation** de la stratégie. Plus particulièrement, il devrait permettre aux différents chefs de file identifiés de se faire reconnaître et de **s'initier aux nouvelles habiletés et compétences** dont ils auront besoin.

La mise en place d'une **approche transversale et multisectorielle constitue un des principes clés du développement durable et de la mise en place d'initiatives innovatrices**. Dans un contexte de temps et de ressources limitées, elle nécessite l'accès à des ressources qui ont les qualifications appropriées et qui ont la capacité **d'assurer une logistique intégrée** afin de maximiser les efforts consentis et

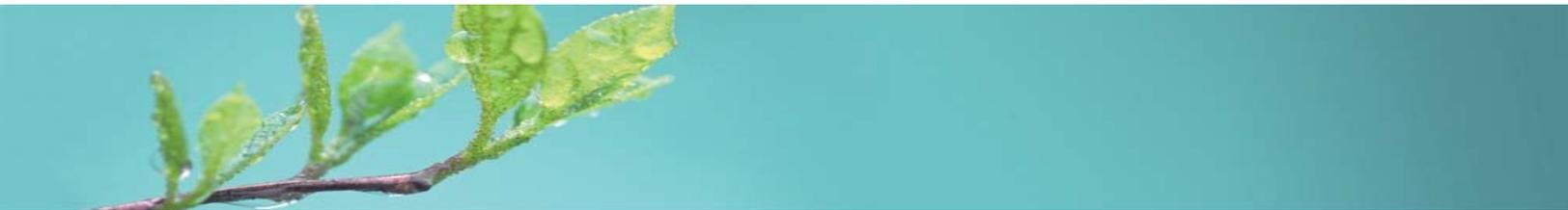


d'accélérer l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques auprès du personnel clé de l'organisation.

Proposition 10

Afin d'assurer l'efficacité de sa stratégie et de la pérenniser nous proposons que le gouvernement octroie des budgets permettant de constituer au sein de chaque ministère, organisme et entreprise assujettis à la loi des équipes **stables** de formation et de soutien opérationnel au développement de leur plan d'action et de nouvelles pratiques internes et intersectorielles.

Nous proposons que les ministères s'assurent que les services aux entreprises des commissions scolaires, des cégeps et autres réseaux d'experts en développement durable puissent être mis à contribution dans le processus de ce que le rapport Delors de l'UNESCO nomme « l'éducation tout au long de la vie » afin de mettre à jour les compétences trop rapidement obsolètes des travailleurs techniques de ces organisations.



CONCLUSION

D'autres aspects de la stratégie auraient mérité d'être abordés, tels que ceux qui touchent où devraient toucher les enjeux associés aux secteurs agricole et agroalimentaire et pour lesquels le Bas-Richelieu a également déposé à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois un mémoire collectif intitulé « Pour une vision actualisée et répondant aux nouveaux enjeux sociaux, environnementaux et économiques de la société québécoise ».

Retenons pour le moment que le projet de stratégie tel que présenté manque de précision et ne permettra pas, nous croyons, de mobiliser de façon cohérente et concertée le personnel qui, à tous les niveaux de l'Administration, devra soit élaborer des plans d'actions spécifiques, soit les mettre en œuvre.

Les propositions que nous vous avons soumises se veulent une contribution qui permettra non seulement de préciser, mais également de faciliter, dès maintenant, la mise en œuvre de la stratégie en collaboration avec les différents acteurs de la société québécoise qui seront impliqués directement. À cet effet, nous croyons que la stratégie doit encourager, dès le début de sa mise en application, des collaborations entre l'Administration et des régions comme la nôtre qui se sont engagées, depuis de nombreuses années, dans une démarche de développement durable. C'est à travers des exemples concrets, sur le terrain, que la pertinence de la stratégie et des plans d'action qui en découleront pourra être démontrée et mobiliser une portion toujours croissante de la population québécoise pour le développement durable.



SIGNATAIRES

Nathalie Blais

Cégep de Sorel-Tracy

Nathalie Blais, présidente par intérim

André Lussier

Centre de santé et de services sociaux de Sorel-Tracy

André Lussier, président

Gratien LeBel

Centre de transfert technologique en écologie industrielle

Gratien LeBel, président

Françoise Richer

Centre local de développement du Bas-Richelieu

Françoise Richer, présidente

Serge Bergeron

Chambre de commerce et d'industrie Sorel-Tracy

Serge Bergeron, président

Philippe Roachat

Club agroenvironnemental Lavallière

Philippe Roachat, président

Denis Rajotte

Commission scolaire de Sorel-Tracy

Denis Rajotte, président



SIGNATAIRES (SUITE)



Corporation de développement communautaire du Bas-Richelieu
Marie Bouchard, présidente



Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu
Olivier Graval, préfet



Recyclo-centre du Bas-Richelieu
Martine Beaudreau, présidente



**Société d'aide au développement de la collectivité
du Bas-Richelieu**
Gratien LeBel, président



Société d'agriculture de Richelieu
Jacques Pelletier, président par intérim



Société de développement commercial du vieux-Sorel
Jean-François Gagné, président



SIGNATAIRES (FIN)



Michel Lessard

Société des parcs industriels de Sorel-Tracy
Michel Lessard, président



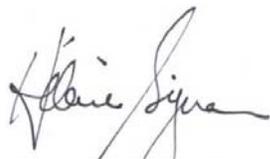
Syndicat de base de l'UPA
Martin Cournoyer, président



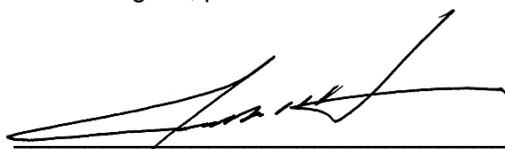
Table de concertation agroalimentaire du Bas-Richelieu
Alain Beaudin, président



Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu
René Lachapelle, président



Technocentre en écologie industrielle
Hélène Gignac, présidente



Ville de Sorel-Tracy
Marcel Robert, maire