



Boisaco

Coopération citoyenne

# RAPPORT

## RENFORCEMENT DE NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

---

PAR GASTON DÉRY, ING. F., M.SC., C.M., C.Q.

**AVEC LA COLLABORATION DE**  
JACQUES PRESCOTT, BIOL., M.SC.

**FÉVRIER 2023**



*« Car il était impossible de n'être pas subjugué par la  
beauté de ces jeunes arbres en pleine santé » -*

Jean Giono

L'Homme qui plantait des arbres

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>Contexte</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Le groupe Boisaco</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Le comité développement durable du groupe Boisaco</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Rappel sur le développement durable</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>Méthode utilisée : La Grille d'analyse de développement durable (GADD)</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>Le diagnostic</b>	<b>21</b>
	DIMENSION ÉTHIQUE	23
	DIMENSION ÉCONOMIQUE	23
	DIMENSION GOUVERNANCE	24
	DIMENSION ÉCOLOGIQUE	25
	DIMENSION SOCIALE	26
	DIMENSION CULTURELLE	27
<b>7.</b>	<b>Forces, faiblesse et pistes de bonifications</b>	<b>28</b>
	DIMENSION ÉTHIQUE	28
	DIMENSION ÉCONOMIQUE	30
	DIMENSION GOUVERNANCE	33
	DIMENSION ÉCOLOGIQUE	36
	DIMENSION SOCIALE	39
	DIMENSION CULTURELLE	42
<b>8.</b>	<b>Plan d'action 2023-2025</b>	<b>44</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>45</b>
	<b>ANNEXE</b>	<b>48</b>

**Le monde est en crise.** Nous vivons une période que certains identifient de surréaliste.

La COVID-19 a frappé fort, tant sur le plan social avec les menaces sur la santé humaine qu'au niveau économique alors que le Québec a été en pause, en confinement, en restriction, en couvre-feu et avec des mesures qui varient au fil du temps et auxquelles les entrepreneurs doivent s'ajuster depuis les dernières années. Il se dégage un consensus en lien avec cette pandémie de COVID-19 : un retour aux façons de faire d'avant n'est pas envisageable.

Les entrepreneurs ont été frappés de plein fouet et démontrent une ferme volonté de gérer différemment leurs entreprises. La notion de développement durable prend désormais toute son importance dans la société et les entreprises doivent emprunter cette avenue immédiatement.

Les changements climatiques constituent aussi un défi planétaire alors que les parties prenantes se réunissent lors de sommets mondiaux pour négocier des ententes permettant de contrer les effets des aléas du climat et protéger la biodiversité.

Ces changements climatiques exercent aussi un impact sur les forêts. Les prévisions climatiques pour la forêt boréale comprennent notamment une augmentation des risques de feux de forêt et d'épidémies d'insectes.

Rappelons qu'en misant sur la combinaison de relevés annuels, de modèles de prédiction, de stratégies de lutte ciblées et de pratiques forestières appropriées, il est présentement possible de diminuer ces risques.

L'industrie forestière est appelée à intervenir pour améliorer la résilience de la forêt et protéger son rôle de séquestration de carbone notamment par la récolte du bois affecté par la tordeuse des bourgeons de l'épinette, les chablis et les incendies ou par des coupes d'entretien pour réduire les risques de feux de forêt.

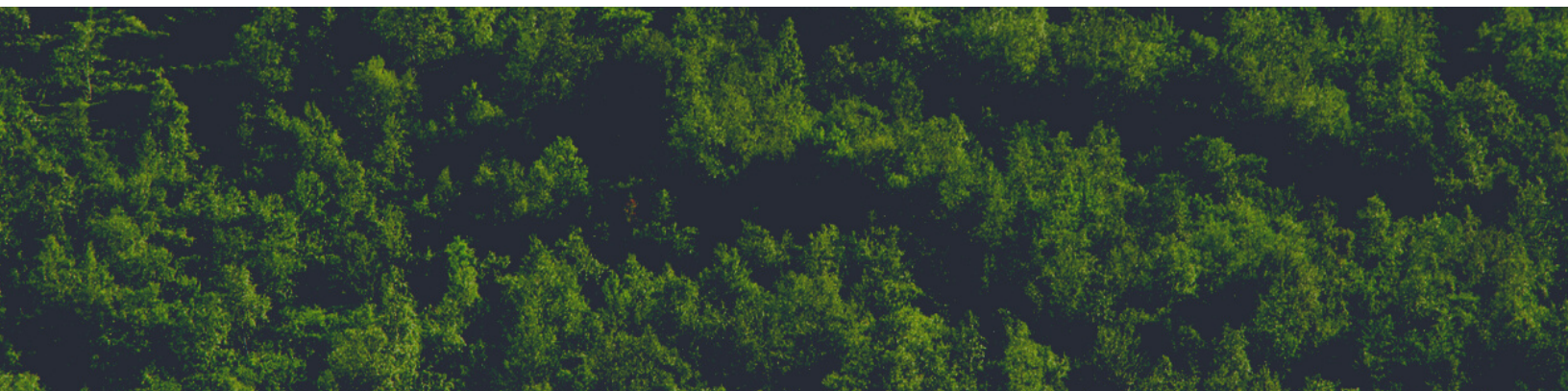
Les conditions de vie et la biodiversité sont menacées à l'échelle planétaire et le monde ne sera plus jamais le même.

C'est une lapalissade que d'affirmer que la restauration des écosystèmes dégradés et la conservation de la biodiversité sont désormais des enjeux mondiaux. La COP15, ce sommet qui visait comme objectif de définir et s'entendre sur un cadre afin de protéger les milieux naturels qui a eu lieu à Montréal a retenu l'attention de toute la planète et les résultats des négociations suscitent des commentaires et prises de position de toute part dans l'actualité mondiale.

Au Québec et au Canada, comme ailleurs, cette prise de conscience face à la protection de l'environnement et de la biodiversité est présente plus que jamais.

Devant ces enjeux, les valeurs de base de notre société migrent vers la concertation et la nécessité d'adopter un comportement social permettant d'édifier une société meilleure.

En effet, dans un monde soumis au regard permanent des autres, la responsabilité sociétale des entreprises sera désormais un enjeu fondamental.



Nombre d'entreprises et de particuliers scruteront à la loupe les comportements et interventions en matière environnementale, sociale et économique des diverses entreprises avec qui elles feront affaires. Leurs décisions ne seront plus basées uniquement sur la qualité des produits ou encore le service client, mais sur la démonstration d'un comportement social exemplaire.

L'industrie forestière, en général, et le Groupe Boisaco demeurent convaincus qu'il est possible de concilier les objectifs de performance économique et de protection de l'environnement par une gestion responsable des ressources. Pour cela, il est essentiel de prendre en compte tous les facteurs influençant le devenir des forêts et de mettre en place des mesures qui respectent les principes du développement durable et en couvrent toutes les dimensions : éthique, gouvernance, écologique, sociale, culturelle et économique.

**Le Groupe Boisaco, intervenant forestier majeur de la Haute-Côte-Nord, pleinement conscient de son rôle socio-économique et environnemental, a donc décidé d'initier cette démarche de renforcement envers le développement durable.**





Boisaco est née de la volonté des gens du milieu de se prendre en main. Pour la collectivité, le défi consistait à redonner vie et rentabiliser cette importante usine de transformation de la matière ligneuse située à Sacré-Cœur, village de la Haute Côte-Nord, tout en procurant du travail à la main d'œuvre locale et régionale. C'est dans ce cadre que l'entreprise fut créée en 1985.

## MISSION

Sa mission est noble : *En synergie avec ses travailleur.euses, ses partenaires et les citoyen.nes du milieu, et dans le respect de son modèle coopératif, Boisaco s'engage à assurer la vitalité socio-économique de son milieu, à collaborer au développement des entreprises apparentées en vue de mettre en valeur la ressource ligneuse de manière responsable et fournir ainsi des produits de bois d'œuvre, ses dérivés et des services connexes, de qualité certifiée, à prix compétitifs, le tout selon une approche de développement durable assurant la pérennité des forêts et de ses multiples ressources.*

## VALEURS

Les valeurs qui dictent son comportement se déclinent en sept énoncés, soit :



La santé et la sécurité au travail



Le souci de la qualité



Le sens des responsabilités



Le travail d'équipe



L'équité



L'excellence



Le souci du développement des individus

Depuis sa création et fidèle à sa mission, Boisaco a eu comme orientation de valoriser toujours davantage la ressource ligneuse mise à sa disposition.

Ainsi, le groupe Boisaco se distingue par sa volonté de valoriser au maximum la ressource qui est mise à sa disposition, afin de s'inscrire toujours plus dans une démarche d'économie circulaire et de développement durable.

Son modèle d'affaires est fondé sur le modèle coopératif qui fournit à chaque travailleur et travailleuse l'opportunité d'être partie prenante des entreprises et de profiter pleinement des retombées socio-économiques.



## 2. LE GROUPE BOISACO

La gestion des entreprises partenaires du groupe Boisaco répond à une formule de gestion participative incluant les coopératives suivantes:



Coopérative des travailleurs.euses de Sacré-Cœur :  
Gestion participative de l'usine de 1ère  
transformation des essences résineuses



Coopérative des travailleurs forestiers de Sainte-  
Marguerite : Gestion participative des  
approvisionnements et des services administratifs



Coopérative des travailleurs de la transformation du  
bois feuillu du Saguenay et de la Côte-Nord :  
Gestion participative de la transformation des  
essences feuillues



Entreprises d'investissement regroupant les  
citoyens du milieu





Au fil des décennies, l'entreprise a également développé des partenariats dans : Sacopan, Ripco, Bersaco, Granulco, Les Bois du fjord, Valibois et Forrestco.



Précisons que le développement durable est une valeur fondamentale de l'entreprise depuis ses tout débuts. L'engagement envers cette philosophie de développement implique pour ses clients, des produits de bois certifiés qui respectent les saines pratiques de gestion forestière et environnementale.

Depuis 2013, l'entreprise est ainsi certifiée en vertu d'une norme d'aménagement forestier durable, qui concilie à la fois, la protection de l'environnement et la prise en compte des préoccupations humaines.

En vertu de la norme **Sustainable Forestry Initiative® (SFI)\***, leur certification vise à fournir aux consommateurs de produits forestiers, l'assurance que les produits qu'ils achètent proviennent de forêts gérées selon des normes de développement durable reconnues mondialement.



Dans l'optique de concilier la protection de l'environnement et le développement économique de la région, le groupe Boisaco s'est dotée d'une politique environnementale qui démontre son engagement à réduire l'empreinte écologique de ses activités. Dans un souci constant d'amélioration continue de sa performance environnementale, la compagnie a également mis en place un système de gestion environnementale certifié selon la norme **ISO 14001-2015**.

Cette démarche de renforcement du développement durable « respecte la vision des fondateurs de Boisaco, née de la volonté des gens du milieu de se prendre en main et d'exercer un rôle déterminant pour l'équilibre socio-économique et environnemental de la Haute-Côte Nord. Elle a imposé une réflexion sérieuse et approfondie qui s'oriente vers un avenir axé sur une foresterie toujours plus durable. »  
**(Steeve St-Gelais, président).**



\*Les marques SFI sont des marques de commerce déposées de Sustainable Forestry Initiative Inc.  
Pour plus d'informations : <https://forests.org/fr/>

**Pour réaliser ce travail de renforcement de la démarche en développement durable**, la première étape a été de constituer un comité de développement durable (CDD). Il est essentiel que les hauts dirigeants de l'entreprise participent à cette démarche car les grandes orientations doivent nécessairement s'appuyer sur un engagement au plus haut niveau de l'entreprise.

De plus, on doit aussi compter sur l'expertise, l'expérience et le vécu de divers travailleurs et travailleuses ayant des postes stratégiques dans l'entreprise sur les plans administratifs et opérationnels. Il est aussi primordial de pouvoir bénéficier d'une personne externe à l'entreprise. Précisons qu'une des membres du CDD faisant partie de l'équipe de l'entreprise est aussi une autochtone issue de la communauté Essipit de la Haute Côte-Nord\*.

Voici les personnes qui se sont investies dans cette démarche :

### **Steeve St-Gelais**

Président

### **André Gilbert, ing.f.**

Directeur général

### **Michèle Bouchard\***

Directrice du développement des ressources humaines

### **Isabelle Courcy, ing.f.**

Coordonnatrice foresterie et environnement

### **Stéphane Dufour**

Responsable des achats et Président d'UNISACO

### **Benjamin Dufour**

Directeur des opérations forestières et Directeur général de COFOR

### **Julie Labille**

Responsable des communications

### **Vicky Savard**

Coordnatrice coop et Présidente de COFOR

### **Marjorie Deschênes**

Directrice de la Société de développement de Sacré-Coeur



Le développement durable est un concept fort répandu qui a fait l'objet de nombreuses publications scientifiques et vulgarisées, d'une multitude d'articles, documentaires de toutes sortes, etc. Nous jugeons essentiel de rappeler diverses définitions dans le cadre de notre travail afin de se mettre à niveau en lien avec des termes fréquemment énoncés :

### **Écologie**

Science ayant pour objet les relations des êtres vivants (animaux, végétaux, micro-organismes) avec leur environnement, ainsi qu'avec les autres êtres vivants.

### **Environnement**

L'environnement est l'ensemble des éléments qui constituent le voisinage d'un être vivant ou d'un groupe d'origine humaine, animale ou végétale et qui sont susceptibles d'interagir avec lui directement ou indirectement. C'est ce qui entoure, ce qui est aux environs.

### **Développement durable**

Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

### **Responsabilité sociale**

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs, appelés *parties prenantes*.

### **Acceptabilité sociale**

L'acceptabilité sociale constitue une approche permettant à toutes les parties prenantes d'analyser tous les paramètres sociaux, environnementaux, culturels et économiques d'un projet afin de dégager une forme de consensus pour son adoption. Il demeure essentiel que tous et chacun démontrent une attitude ouverte et de bonne foi afin d'édifier une société meilleure.

## DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La définition la plus universelle de la notion du développement durable est celle issue du rapport de la Commission Brundtland :

« Un développement qui permette de répondre aux besoins de la génération actuelle sans remettre en cause la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (CMED, 1988).

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes largement inspirés du texte publié dans le document *Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la Grille d'analyse de développement durable*, afin d'être en lien avec la philosophie sous entendue par la Chaire en éco-conseil de Université du Québec à Chicoutimi. Nous jugeons essentiel de le reproduire en Annexe dans son intégralité.

Pour s'assurer que tous les membres du CDD soient au même niveau de compréhension du développement durable, nous avons fait une présentation intitulée *Le développement durable démystifié*.



Table des matières	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition</li> <li>2. Tendances mondiales</li> <li>3. Au Québec</li> <li>4. Sept principes de RS</li> <li>5. Contexte actuel associé à l'industrie forestière en lien avec la gestion des forêts</li> <li>6. Gouvernance de l'organisation</li> <li>7. Parties prenantes</li> <li>8. Le rôle des dirigeants et des travailleurs dans le contexte du DD</li> <li>9. En guise de conclusion ...</li> </ol>
--------------------	---

## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

Plusieurs méthodologies, systèmes, normes existent pour guider les entreprises dans une démarche de développement durable. Elles ont été développées par des organismes gouvernementaux, privés, institutionnels et sont toutes aussi pertinentes les unes des autres.

Nous avons cependant porté notre choix pour accompagner le groupe Boisaco sur la Grille d'analyse de développement durable de la chaire en éco-conseil de l'Université du Québec, à Chicoutimi. Voici ce qui a motivé notre choix.

La Grille d'analyse de développement durable (GADD) est un outil de questionnement systémique selon six dimensions (sociale, écologique, économique, culturelle, éthique et de gouvernance) qui permet d'évaluer dans quelle mesure une politique, une stratégie, un programme ou un projet favorise l'amélioration des conditions humaines.

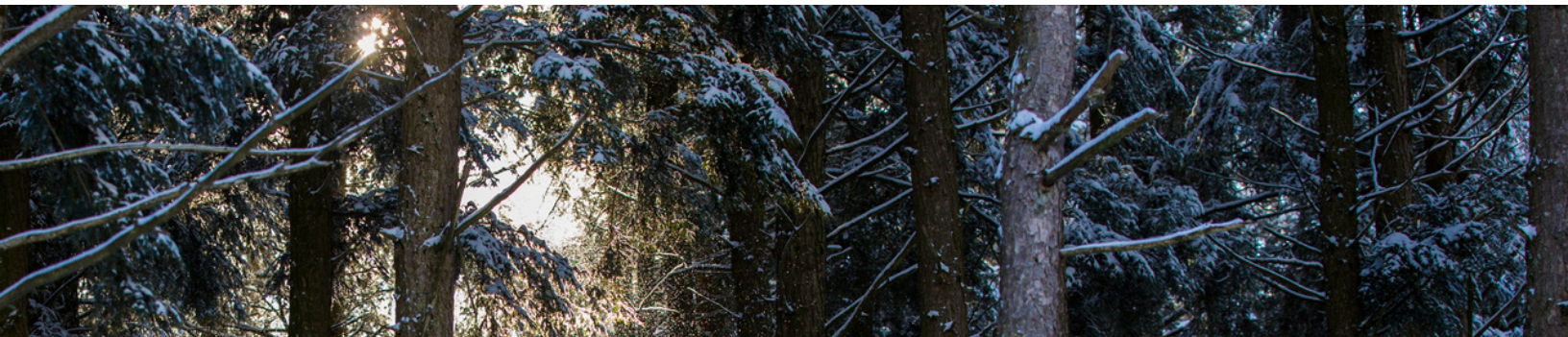
En ce qui nous concerne, nous avons considéré comme le PROJET (PSPP) le groupe Boisaco et ses diverses coopératives telles que présentées auparavant.

Le grand avantage de cette grille est qu'elle permet à ceux qui l'appliquent de réaliser un diagnostic sur leur positionnement actuel en développement durable et de proposer des pistes de bonification au projet ou à notre démarche, dans une perspective d'amélioration continue. Cet outil est fréquemment mis à jour par l'équipe de la chaire en éco-conseil pour refléter l'évolution des connaissances, des pratiques et des consensus internationaux en matière de développement durable.

Elle traite des grands enjeux du développement durable : la lutte contre la pauvreté, la santé, l'éducation, l'accès aux biens et services, la biodiversité, la lutte aux changements climatiques, etc.

*« Il était important pour nous que la méthodologie adoptée soit reconnue sur le plan international afin d'emprunter une démarche sérieuse, rigoureuse, à la fine pointe du développement durable ».*

**André Gilbert, ing.f., Directeur général de Boisaco**



## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

La chaire en éco-conseil précise dans le guide d'utilisation de la GADD :

« Après plus de 40 ans d'évolution du concept, l'Assemblée générale des Nations unies a adopté, en septembre 2015, dix-sept objectifs de développement durable (ODD) qui s'adressent à tous les pays et constituent, avec leurs 169 cibles, le cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030). Malgré cette avancée, il reste toujours d'importants défis pour l'opérationnalisation de ces objectifs à l'échelle des pays. On identifie, entre autres, la difficulté de tenir compte des interactions entre des objectifs quelquefois divergents, la gouvernance nationale du développement durable et les modes de mesure et de reddition de comptes nécessaires pour effectuer le suivi de ces ODD.

Au cours de la dernière décennie, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) a pris des initiatives variées visant à doter les États et gouvernements membres des capacités humaines et institutionnelles nécessaires pour participer à l'effort mondial de construction du développement durable, notamment par la mise au point d'outils spécifiques et la formation à l'utilisation de ces outils.

Dans la perspective de l'adoption du PDD-H2030, des ODD et leurs cibles, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe subsidiaire de l'OIF, s'est associé à la Chaire en éco-conseil de l'UQAC pour concevoir et entreprendre une initiative unique : l'adaptation aux ODD de la Grille d'analyse de développement durable (GADD), développée et expérimentée dans divers pays et contextes depuis plus de 25 ans. La présente version de la grille d'analyse de développement durable intègre pleinement les ODD et permet de rendre compte de la performance de PSPP en fonction de ces derniers. »

## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

La grille permet deux modes d'utilisation, l'analyse sommaire et l'analyse détaillée. Le choix du groupe Boisaco s'est orienté vers l'analyse détaillée avec une évaluation quantifiée identifiant des actions planifiées ou déjà mises en œuvre qui permettent de justifier les évaluations et une pondération qui permet de prioriser les pistes de bonification précisant les actions à entreprendre.

L'analyse détaillée exige en effet une pondération et une évaluation quantitative de chacun des objectifs. La pondération permet de calibrer la grille en fonction de la pertinence et de l'importance de chacun des objectifs pour des PSPP. À terme, ce mode d'analyse permet de prioriser les bonifications en fonction de l'importance et de la performance de chaque objectif.

L'analyse détaillée nécessite de préférence l'implication d'un expert de l'outil qui, de par sa connaissance de la GADD, en connaît les particularités. Voilà le rôle que nous avons exercé dans le cadre de notre accompagnement.

À la suite de cette analyse détaillée, des représentations graphiques de la performance du PSPP sont générées automatiquement dans l'outil (Onglet « Résultats »).

L'outil principal utilisé pour représenter visuellement les résultats de l'analyse est un diagramme radar qui présente l'évaluation en pourcentage des dimensions éthique, écologique, sociale, économique, culturelle et de gouvernance (moyenne pondérée de l'ensemble des objectifs de chaque dimension).

Enfin, six diagrammes radars sont présentés (un pour chacune des dimensions). Ces diagrammes présentent la moyenne pondérée de l'évaluation des objectifs pour chacun des thèmes d'une dimension. Avec ces graphiques en main, il est possible d'apprécier la performance générale du PSPP, l'équilibre entre les dimensions du développement durable, et la performance de chaque dimension et de chaque thème.

### Parmi les avantages de l'analyse détaillée, cette dernière permet:

- **D'effectuer un questionnaire plus en profondeur**
- **D'établir des priorités**
- **D'établir des indicateurs**
- **D'évaluer la progression dans un processus d'amélioration continue**
- **D'élargir les représentations**
- **De procéder à une éducation des parties prenantes sur les enjeux du développement durable**



## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

La GADD est un tableur Excel composé de six tableaux chacun portant sur une dimension. Les tableaux sont répartis dans différents onglets portant le nom des dimensions. Chaque tableau propose un principe et des thèmes. Ces thèmes se déclinent en objectifs qui peuvent être pondérés et évalués en fonction de l'application (PSPP). Pour chaque objectif, des explications (Quoi?), des justifications (Pourquoi?) et des exemples (Comment?) sont repris directement dans le tableur pour en faciliter l'usage. Chacune des dimensions considérées dans la grille correspond à des principes spécifiques et vise à répondre à des besoins précis, tel que présenté à la figure 1.



Fig. 1 Les 6 dimensions de la GADD



## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

Ce sont donc les thèmes (40) qui sont associés aux dimensions, tels que présentés à la figure 2. Ensuite, les objectifs (166) sont répartis dans la grille en fonction de leur proximité avec un thème spécifique en fonction de leur contribution.

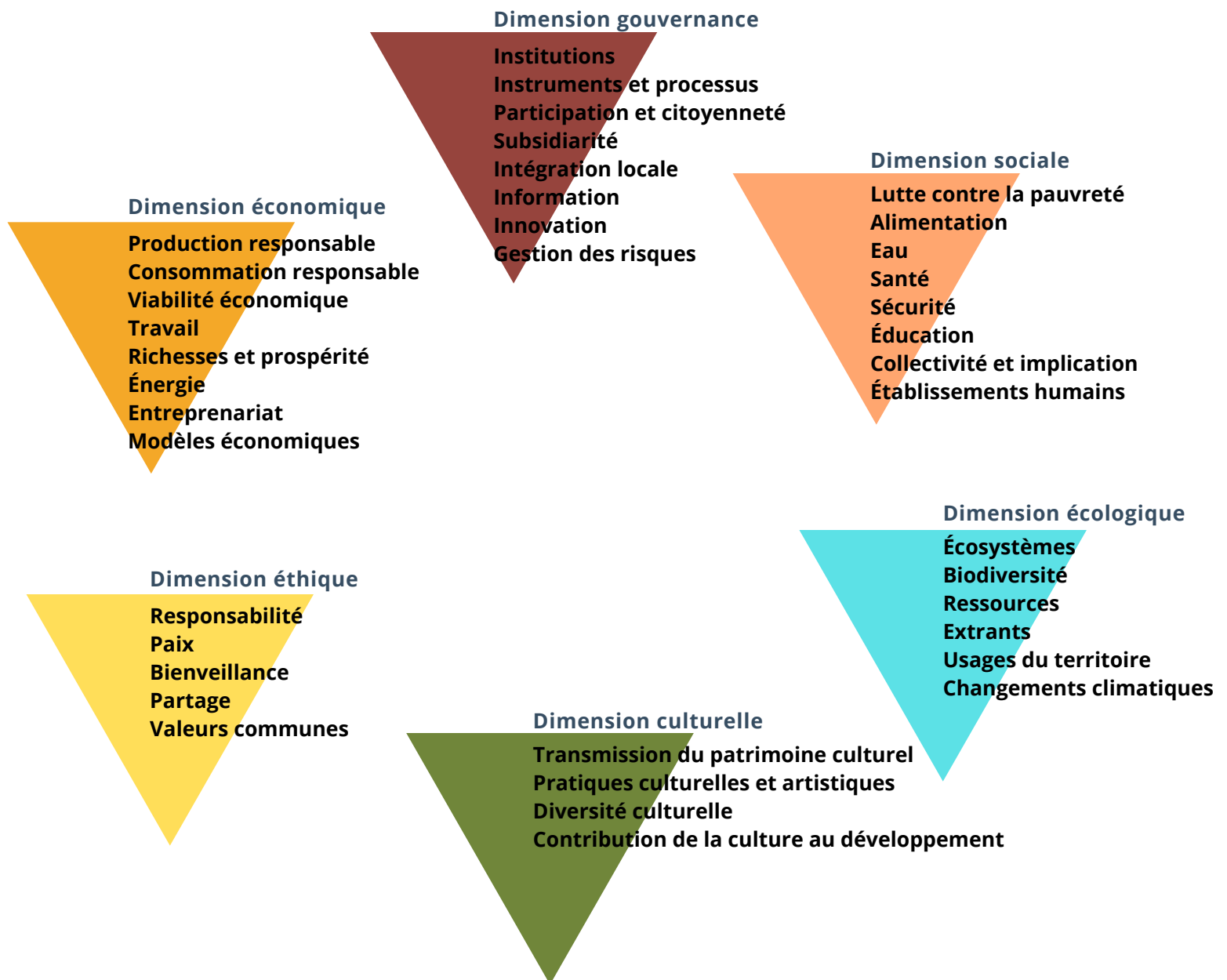


Fig. 2 Les 40 thèmes de la GADD

## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

Le travail a été exécuté par le CDD que nous avons supervisé au cours de quatre jours complets. Il est important de préciser que nous avons décidé d'adapter la méthodologie en fonction du contexte du groupe Boisaco qui contribue grandement au contexte socio-économie de Sacré-Cœur et de la Haute-Côte Nord.

Ainsi, les six dimensions, les thèmes (40) qui y sont associés et les objectifs (166) répartis dans la grille ont tous fait l'objet d'une analyse détaillée. Cette information est importante car elle facilitera l'interprétation des résultats.

Donnons un exemple : Dans la dimension sociale, l'un des thèmes abordés se réfère à la notion de « Assurer l'accès au logement ».

Cette dimension a été considérée sous l'angle des travailleurs de Boisaco qui font face à une importante pénurie de logement et dont certains sont logés dans une auberge sise dans le village de Sacré-Cœur, achetée par la société Investra et aménagée pour améliorer leur qualité de vie, ou encore « Assurer la qualité nutritionnelle des aliments » qui fut évalué selon la nécessité de fournir une nourriture de qualité dans les camps forestiers. C'est donc sous cet angle que l'analyse a été réalisée.

En premier, lieu, une pondération des objectifs de chaque objectif en fonction de son importance dans le cadre de PSPP a été réalisé. Le CDD devait déterminer les pondérations par consensus.

Les valeurs numériques de 1 à 3 sont utilisées pour déterminer l'importance à accorder à cet objectif pour les PSPP en question :

**1. objectif souhaitable** : l'atteinte de cet objectif n'est pas jugée importante, ou il est non prioritaire

**2. objectif important** : l'atteinte de cet objectif est importante, mais ne figure pas parmi les priorités immédiates en lien avec les besoins visés par les PSPP

**3. objectif indispensable** : l'atteinte de cet objectif est importante et figure parmi les priorités immédiates. Il est jugé indispensable au succès et à la réalisation des PSPP

## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

Une fois pondéré, chaque objectif a été évalué en répondant à la question suivante : Comment le PSPP répond-t-il à cet objectif ? Les valeurs numériques de 0 à 100 % sont utilisées pour déterminer la performance des PSPP par rapport à un objectif donné. Le tableau suivant propose une échelle pour cette évaluation :

### 0-9%

Le PSPP a des impacts négatifs importants sur cet objectif

### 10-19%

Le PSPP a des impacts négatifs de moyenne importance sur cet objectif

### 20-29%

Le PSPP a des impacts négatifs faibles sur cet objectif

### 30-39%

Cet objectif n'est pas pris en compte par le PSPP, mais ce dernier est sans impact sur cet objectif

### 40-49%

Cet objectif n'est pas pris en compte, mais ce dernier a des impacts positifs indirects sur cet objectif

### 50-59%

Cet objectif est faiblement pris en compte, sans mesures et actions concrètes, des impacts positifs faibles sont attendus

### 60-69%

Cet objectif est moyennement pris en compte, avec des actions prévues, mais sans se démarquer de PSPP similaires

### 70-79%

Cet objectif est pris en compte, avec des actions concrètes et quelques éléments innovants, des impacts positifs sont attendus

### 80-89%

Cet objectif est bien pris en compte, avec des innovations et des mesures concrètes, des impacts positifs forts sont attendus

### 90-100%

Cet objectif est fortement pris en compte, le PSPP fait figure d'exemplarité en la matière

## 5. MÉTHODE UTILISÉE : LA GRILLE D'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (GADD)

Il est précisé dans le guide d'utilisation de la GADD que « toutefois, l'analyse détaillée présente certains inconvénients. C'est un processus long qui demande un investissement important en temps et en ressources humaines. »

Les membres du CDD ont réalisé ce travail avec minutie, de façon consciencieuse, enthousiasme et n'ont ménagé aucun effort pour répondre aux exigences de l'analyse détaillée.

D'ailleurs, à la toute fin de ce processus, le **Président de Boisaco, Steeve St-Gelais** a démontré sa grande satisfaction en déclarant *« qu'ils n'auraient jamais atteint un tel niveau d'analyse, de réflexion, de remise en cause et d'imagination si les membres du CDD n'avaient pas franchi avec une grande conscience, toutes les étapes de ce processus. Il impose une réflexion sérieuse et approfondie qui s'oriente vers un avenir axé sur une foresterie toujours plus durable, car nous voulons aller encore plus loin dans la réflexion et dans l'action. Cette démarche est très motivante, bien que passablement exigeante ».*



L'enthousiasme manifesté par les gens du CDD est une illustration éloquent de ce commentaire. Tout ce travail a permis de réaliser le diagnostic et d'identifier des pistes d'amélioration qui constituent la base du plan de développement durable de l'entreprise.





L'analyse des résultats a été réalisée par deux «auditeurs» externes, soit Gaston Déry et Jacques Prescott. Ceci est essentiel pour procéder à une analyse non biaisée, objective et crédible.

Avant de débiter l'analyse des résultats, il s'avère essentiel de préciser que le modèle coopératif du groupe Boisaco a grandement influencé les résultats.

Rappelons que le modèle coopératif est un modèle entrepreneurial centré sur l'humain, contrôlé démocratiquement par ses membres.

Il est guidé par des valeurs et la recherche de la rentabilité n'est qu'un moyen pour réaliser les objectifs de développement socio-économiques. Il fonctionne sur le fondement d'une personne, une voix.

Le modèle coopératif repose généralement sur sept grands principes concernant les valeurs de prise en main et de responsabilités personnelles et mutuelles, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité.

Ces principes, actualisés et diffusés par l'Alliance coopérative internationale (ACI), sont les suivants :

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous**
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres**
- **Participation économique des membres**
- **Autonomie et indépendance des membres**
- **Éducation, formation et information**
- **Coopération entre les coopératives**
- **Intérêt à l'égard du bien-être collectif**



Quand on y songe quelque peu, il est permis d'identifier certaines similitudes entre les principes du développement durable et ces principes du modèle coopératif.

C'est pour cette raison que les hauts gestionnaires de Boisaco ont identifié cet exercice comme un « renforcement » de leur démarche en développement durable et non une nouvelle avenue.

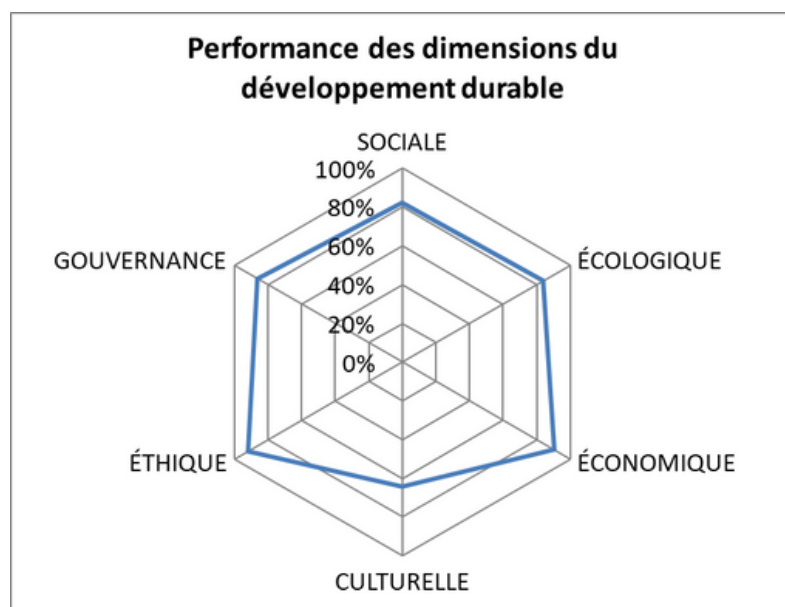
D'ailleurs, **le président de Groupe Boisaco, Steeve St-Gelais**, a clairement pris ce positionnement publiquement en cours du processus. (*Le Monde Forestier, novembre 2022*) :

« Cette démarche respecte la vision des fondateurs de Boisaco qui est née de la volonté des gens du milieu de se prendre en main et d'exercer un rôle déterminant pour l'équilibre socioéconomique et environnemental de la Haute-Côte-Nord. Le développement durable fait partie de nos valeurs intrinsèques ».

Les tableaux suivants donnent les résultats de l'analyse de la performance de l'entreprise à l'égard des différentes dimensions du développement durable. Il est intéressant de constater que la performance moyenne de toutes les dimensions, sauf la dimension « CULTURELLE », se situe entre 80% et 100%.

Ceci illustre que ces dimensions sont bien prises en compte, avec des innovations et des mesures concrètes, que des impacts positifs forts sont attendus ou encore fortement pris en compte, le groupe Boisaco faisant figure d'exemplarité en la matière.

DIMENSION	Pondération moyenne	Performance moyenne
SOCIALE	2,5	82%
ÉCOLOGIQUE	2,6	84%
ÉCONOMIQUE	2,7	90%
CULTURELLE	1,5	64%
ÉTHIQUE	3,0	92%
GOUVERNANCE	2,9	86%



## Dimension éthique

Visé à répondre aux besoins d'équité, de cohérence et d'identification

**La dimension ÉTHIQUE** obtient le niveau le plus élevé (92%) illustrant que cette notion a toujours été la valeur de base la plus importante des gestionnaires de l'entreprise, et ce, depuis les tout débuts. Tel que mentionné auparavant, le modèle coopératif se caractérise notamment par le fait que le pouvoir démocratique est exercé par tous les membres et la notion d'éthique prend ici toute sa signification.

Lors de l'analyse effectuée par les membres du CDD, il a clairement été mentionné que l'éthique est à la base de leur modèle et que depuis toujours, c'est «tolérance 0» quant au non-respect de l'éthique, et ce, à tous les niveaux.

Soulignons aussi que la dimension éthique considère «la paix et la non-violence» comme un des objectifs à considérer. Boisaco a voulu poser un geste concret pour faire réfléchir la population de la Haute Côte-Nord en offrant, le 9 février 2023, une conférence publique illustrant l'importance de la paix sur terre et la nécessité de se référer aux valeurs humaines pour édifier une société meilleure.

Un petit geste à l'échelle planétaire, mais un grand geste véhiculant ces valeurs ayant influencé les fondateurs de l'entreprise.

## Dimension économique

Visé à répondre aux besoins matériels des individus

Avant d'aborder cette dimension, rappelons que Boisaco est née d'une mobilisation citoyenne à la suite de la fermeture de la scierie de Sacré-Cœur (SAMOCO) qui mettait en péril la survie de ce village de la Haute-Côte-Nord. L'objectif principal était de redémarrer la scierie sur une base économique solide profitant à l'ensemble de la communauté. Il ne faut donc pas se surprendre que **la dimension ÉCONOMIQUE** obtienne un résultat élevé (90%), ce qui illustre l'importance de cette notion.

La vitalité économique générée par Boisaco est essentielle non seulement pour Sacré-Cœur, mais pour toute la Côte-Nord.

En effet, avec la création de plus de 600 emplois directs et des retombées globales dépassant 200 M\$,

Boisaco a été reconnue comme la petite et moyenne entreprise (PME) la plus importante de la Côte-Nord et la 102e au Québec, selon le palmarès du journal Les Affaires du 26 octobre 2022.

Le président de Boisaco, Steeve St-Gelais, déclarait «*Depuis 37 ans maintenant, des hommes et des femmes se sont acharnés à donner vie à la grande organisation collective qu'est Boisaco, en relevant tous les défis et enjeux qui se sont présentés*». Chaque décision que prennent les gestionnaires des diverses coopératives du groupe Boisaco génère un impact direct sur le bien-être de centaines de familles et ils ont la responsabilité sociale de prendre «les bonnes décisions» sur le plan économique.



## Dimension gouvernance

Visé à répondre à des besoins de participation, de démocratie et de transparence, ainsi que d'efficacité des institutions.

**Cette dimension obtient un résultat élevé (86%),** ce qui illustre l'importance de cette notion. La gestion des diverses coopératives étant assurée par les travailleurs et travailleuses, la participation, la démocratie et la transparence sont omniprésentes au quotidien. De plus, l'efficacité des coopératives constitue une priorité car ce sont toutes les parties prenantes internes et externes qui en dépendent, tant au niveau de l'organisation que dans le contexte régional de la Côte-Nord.

Au début de notre accompagnement, nous avons suggéré que la première journée soit consacrée à une visite des opérations forestières et diverses installations afin de « prendre le pouls » de l'organisation par un contact direct avec les travailleuses et travailleurs. Il se dégage, à tous les niveaux, un fort sentiment d'appartenance et de fierté.

Des commentaires entendus sont forts éloquentes : «*Quand je fais mon travail, je veux le faire non pas pour moi, mais pour tous mes collègues car on travaille tous ensemble*» (Technicien forestier responsable du tracé des chemins forestiers en forêt) ou encore « *Je suis heureuse de faire consciencieusement mon travail d'adjointe administrative et d'être aussi membre du conseil d'admiration de l'entreprise* » (Adjointe administrative du directeur général).

« *Je suis fière de collaborer au développement de Boisaco car j'y retrouve les mêmes valeurs que celles transmises par mes ancêtres au sein de ma communauté autochtone Essipit.* » (Directrice du développement des ressources humaines).

Des témoignages qui en disent long sur la gouvernance et la place qu'elle occupe au sein de Boisaco.





## Dimension écologique

Vise à répondre aux besoins de qualité du milieu naturel et de pérennité

Boisaco est constituée de coopératives qui œuvrent dans le secteur forestier et qui exécutent des opérations de diverses natures en forêt, chemins forestiers, aménagements forestiers durables par des récoltes de matières ligneuses, implantations d'infrastructures, etc. Avec un résultat de 84%, **la dimension ÉCOLOGIQUE** revêt une importance primordiale.

Rappelons que les forêts de la Côte-Nord sont majoritairement de tenure publique. Elles appartiennent donc aux Québécois et Québécoises qui sont soucieux de la façon dont on traite cette richesse naturelle et dont on en assure sa pérennité.

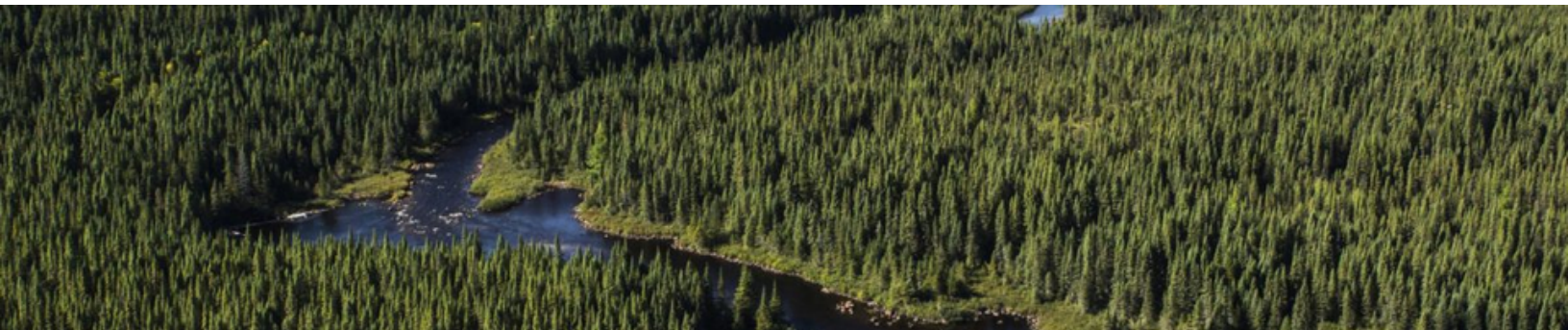
Boisaco a toujours eu comme leitmotiv de réaliser ses opérations en tenant compte de ces attentes louables et s'est donnée comme priorité de rencontrer les exigences des plus hauts standards. Étant certifié en vertu de la norme SFI®, Boisaco fournit aux consommateurs de produits forestiers, l'assurance que les produits qu'ils achètent proviennent de forêts gérées selon des normes de développement durable reconnues mondialement.

Dans l'optique de concilier la protection de l'environnement et le développement économique de la région, le groupe Boisaco s'est aussi doté d'une

politique environnementale qui démontre son engagement à réduire l'empreinte écologique de ses activités. Dans un souci constant d'amélioration continue de sa performance environnementale, la compagnie a également mis en place un système de gestion environnementale certifié selon la *norme ISO 14001-2015*.

De plus, quand on se réfère à la notion d'économie circulaire, se définissant comme un « système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités », Boisaco est à ce chapitre une référence par une utilisation rationnelle de la fibre. Ce qui était auparavant considéré comme «des résidus forestiers» sont désormais la matière première pour les entreprises telles *Sacopan, Ripco, Bersaco, Granulco, Les Bois du fjord, Valibois et Forrestco*.

La ressource forestière est le fondement même de l'existence de Boisaco et la pérennité de la forêt constitue la base de son existence.



## Dimension sociale

Visé à répondre aux besoins sociaux et aux aspirations individuelles et collectives, aux besoins de santé et de bien-être, aux besoins de qualité de vie.

L'un des principes du modèle coopératif est l'intérêt à l'égard du bien-être collectif. Pour Boisaco, **le dimension SOCIALE** devait nécessairement faire partie de leurs priorités et le résultat de 82% démontre que cet objectif est bien pris en compte, avec des innovations, des mesures concrètes et des impacts positifs très significatifs.

Près de 80% de la population de Sacré-Cœur est «actionnaire» de Boisaco et plusieurs entreprises et fournisseurs dépendent majoritairement de la présence de ses coopératives. La société INVESTRA, constituée il y a 37 ans, est une société de portefeuille (holding) qui supporte financièrement plusieurs entreprises en démarrage ou en développement.

De plus, Boisaco finance plusieurs projets qui ont des retombées sociales importantes pour la communauté.

Nous vivons actuellement une véritable crise du logement sur le plan national et la région de Sacré-Cœur n'y échappe pas. Soucieuse de fournir aux travailleurs immigrants des logements adéquats, rappelons que INVESTRA a notamment acheté une auberge sise dans le village et l'a aménagée afin de répondre aux besoins de logements de ses travailleurs et travailleuses.

Voici d'ailleurs une liste non exhaustive de divers projets frisant une somme de 200K\$ supportés par Boisaco qui illustre le rôle social primordial de l'entreprise (liste non exhaustive) :

- Contribution à l'amélioration l'aire de jeux extérieurs du CPE Grain de soleil, de l'aire de jeux de la Municipalité de Sacré-Cœur, de l'aire de jeu de l'Église Notre-Dame de Sacré-Cœur, à l'agrandissement de la garderie, projet de construction de la Maison de jeunes...
- Contribution au service incendie de Sacré-Cœur
- Commanditaire du Festival de la Chanson de Tadoussac
- Contribution aux médias locaux
- Levée de fonds pour l'Église de Sainte Croix de Tadoussac
- Contribution au club de golf de Tadoussac
- Contributions à différents clubs sportifs locaux (baseball mineur, soccer, motoneige)
- Soutien financier permanent à la Société de développement économique de Sacré-Cœur
- Soutien financier au projet « Ed pou l'Ékol » en Haïti
- Dons des travailleurs pour Centraide
- Attribution de bourses d'études aux étudiants en foresterie
- Visites annuelles des étudiants et de l'Association forestière Côte-Nord.
- Journée environnement annuelle (étudiants)

Le logo de Boisaco est caractérisé par ces mots : **COOPÉRATION CITOYENNE**. Les résultats probants de la dimension sociale reflètent l'implication sociale et le fondement même de l'entreprise.



## Dimension culturelle

Vise à répondre aux besoins d'affirmation, d'expression, de protection et de mise en valeur de la diversité des traits culturels.

**La dimension CULTURELLE** obtient un résultat de 64 %, ce qui signifie qu'elle est moyennement prise en compte, avec des actions prévues, mais sans se démarquer.

Évidemment, dépendant de la région où l'on se situe, cette dimension verra son importance fluctuer tenant compte du contexte. Ainsi, la culture s'avère être une dimension très présente dans les grandes agglomérations où l'on retrouve des musées, des orchestres symphoniques, des théâtres, des salles de cinéma, etc. Les régions vivent un contexte différent. Mais, la culture étant « l'âme d'un peuple », cette dimension ne doit pas être pour autant laissée pour compte.

Malgré le fait que Boisaco pose des gestes concrets en matière de culture, l'analyse de développement durable a permis d'identifier des pistes de bonification qui seront présentées ultérieurement.



## Dimension éthique

Visé à répondre aux besoins d'équité, de cohérence et d'identification

### Thèmes et Objectifs

#### Responsabilités

Agir de manière transparente et intègre, appliquer le principe de précaution, respecter les droits humains, assumer sa responsabilité envers les humains, les autres vivants et le non vivant, équilibrer la liberté individuelle et les responsabilités collectives, favoriser l'adoption de modes de vie durables.

#### Paix

Promouvoir une culture de la paix et de la non-violence, rechercher des solutions pacifiques aux conflits, œuvrer à la réconciliation et à la reconstruction post-conflit, favoriser le sentiment de justice.

#### Bienveillance

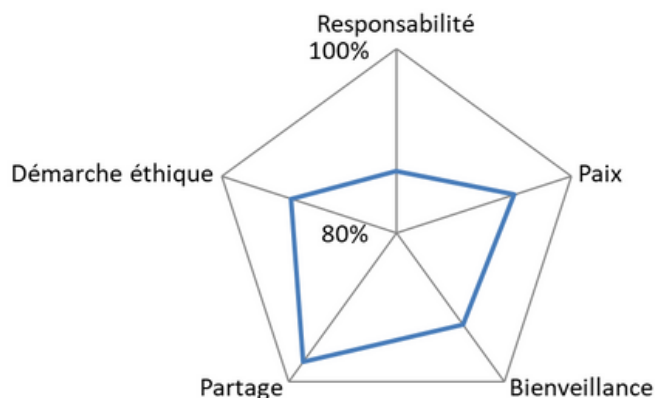
Améliorer l'accessibilité, offrir des compensations aux personnes et collectivités affectées, développer l'esprit communautaire et la solidarité, faire preuve d'altérité

#### Partage

Optimiser les retombées, s'assurer d'un mécanisme de redistribution, respecter les biens communs

DIMENSION ÉTHIQUE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Responsabilité	2,8	87%
Paix	3,0	94%
Bienveillance	3,0	92%
Partage	3,0	97%
Démarche éthique	3,0	92%

#### Performance des thèmes de la dimension éthique



## Dimension éthique

### Forces

- La notion d'éthique répond en tout point au modèle coopératif de Boisaco avec une volonté corporative responsable caractérisée par des valeurs et principes coopératifs et collectifs, une démocratie omniprésente et des politiques claires, et la reconnaissance du potentiel humain;
- Toutes les informations sont véhiculées dans les différentes structures (CA, CD, CSS, AGA, rencontres travailleurs, etc.);
- Instauration de certifications reconnues et diverses politiques avec une gestion proactive;
- Contribution dans le milieu, avec des processus de consultation et une formule de distribution des bénéfices aux différentes parties-prenantes.

### Pistes de bonification

- Adopter un code d'éthique applicable à tous les travailleur.euses
- Mettre en place un mécanisme d'auto-évaluation périodique des politiques
- Développer un programme de sensibilisation au respect de l'environnement et de la vision collective et organisation d'un événement grand public annuel
- Élaboration d'un guide du travailleur écoresponsable
- Intensifier et encourager le bénévolat auprès des travailleurs et travailleuses
- Étendre et mieux distribuer les contributions financières dans le milieu
- Renforcer les mécanismes de dialogues avec l'externe
- Intensifier les efforts de communication et de sensibilisation

### Faiblesses

- Absence d'un code d'éthique élargi pour tous les travailleurs et travailleuses;
- Besoin d'améliorer la sensibilisation au respect de l'environnement et de la vision collective et aux façons de faire au quotidien.



## Dimension économique

Visé à répondre aux besoins matériels des individus

### Thèmes et Objectifs

#### Production responsable

Produire des biens et services de qualité, s'assurer de l'adéquation entre les besoins et les biens et services produits, favoriser l'éco-conception dans une perspective de cycle de vie, promouvoir une industrialisation durable, appliquer la responsabilité élargie des producteurs

#### Consommation responsable

Favoriser l'accès aux biens et services, favoriser l'achat et la consommation responsables, favoriser l'investissement responsable

#### Viabilité économique

S'assurer de la viabilité économique, favoriser les sources de financement responsables, limiter les risques financiers, limiter la rémunération du capital

#### Travail

Favoriser l'accès à une occupation, s'assurer d'une juste valeur pour le travail des personnes

#### Richesse et prospérité

Stimuler les échanges entre les personnes et les sociétés, viser une croissance de la richesse, instaurer des pratiques de tourisme durable, limiter les possibilités de fuites de capitaux

#### Énergie

Assurer l'accès à des services énergétiques fiables à un coût abordable, favoriser l'utilisation de l'énergie à moindre impact, planifier une utilisation judicieuse de l'énergie

#### Entreprenariat

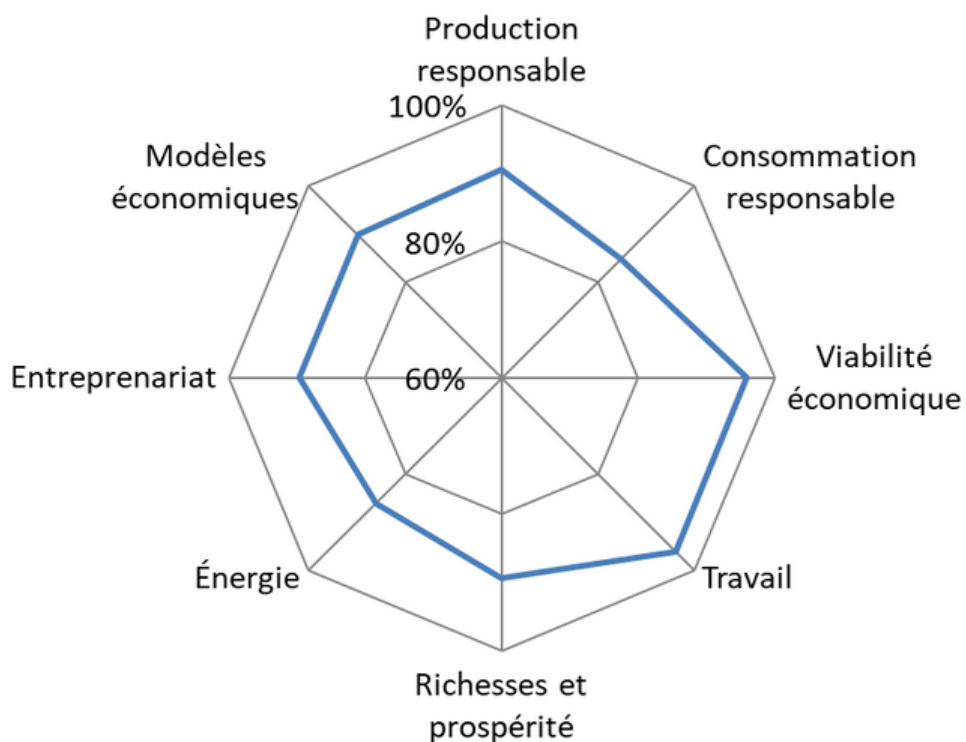
Développer une culture entrepreneuriale, soutenir la capacité d'entreprendre, assurer l'accès équitable aux moyens de production de la richesse

#### Modèle économique

Éliminer les distorsions des modèles économiques, valoriser l'économie sociale et solidaire, maintenir ou intégrer les modèles économiques traditionnels à l'économie dominante, soutenir les modèles économiques émergents et novateurs

DIMENSION ÉCONOMIQUE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Production responsable	3,0	91%
Consommation responsable	3,0	85%
Viabilité économique	3,0	96%
Travail	3,0	96%
Richesse et prospérité	2,3	89%
Énergie	2,0	86%
Entreprenariat	3,0	90%
Modèles économiques	2,5	90%

### Performance des thèmes de la dimension économique



## Dimension économique

### Forces

- Modèle coopératif de Boisaco transparent et dimension intégrée dans sa culture car les travailleurs sont les actionnaires. La rentabilité n'est pas une fin, c'est un moyen d'assurer l'avenir des générations qui suivent.
- Basé sur un modèle capitaliste non traditionnel. Exemple: Un membre, un vote.
- Financement des fournisseurs pour les soutenir dans leurs démarches avec une transparence dans les opérations.
- Les capitaux investis demeurent sur le plan régional et local.
- Conscient des impacts sur la ressource première (forêt), éviter une production à outrance.
- Production de biomasse forestière favorisant l'utilisation d'énergie renouvelable.
- Boisaco est un modèle d'économie circulaire, pas de gaspillage et valorisation de la 2ème transformation.
- Fidélité dans l'institution Desjardins qui a cru au modèle Boisaco dès sa fondation.
- Boisaco s'appuie sur plusieurs niveaux d'analyse (direction, C.A., AGA, etc.).
- Implication concrète avec la société de développement économique et avec la municipalité, une approche inter coopératives et implication auprès de plusieurs organismes.
- Contribution aux projets de recherche avec FPInnovations concernant le développement de véhicules moins énergivores.
- Présence d'une société d'investissement.

### Faiblesses

- Consommation responsable pas assez développée, ne fait pas toujours l'analyse des impacts de ses achats.

### Pistes de bonification

- Développement d'une politique d'achat éco-responsable
- Audit sur les habitudes de consommation et l'utilisation de certains équipements
- Promouvoir l'entrepreneuriat collectif à l'interne et poursuivre les efforts de collaboration à l'externe. Promotion du modèle économique coopératif. Mise en place d'un programme de reconnaissance du travailleur du mois et/ou du Prix Boisaco de l'entrepreneur de l'année.





## Dimension gouvernance

Visé à répondre à des besoins de participation, de démocratie et de transparence, ainsi que d'efficacité des institutions.

### Thèmes et Objectifs

#### Institutions

Améliorer l'efficacité, la responsabilité et l'inclusivité des institutions, assurer l'accès et l'égalité face à la justice, limiter les possibilités de corruption, encourager la compétence.

#### Instruments et processus

Intégrer le développement durable dans les processus de gestion, optimiser l'utilisation des instruments d'opérationnalisation du développement durable, favoriser la participation des parties prenantes, assurer l'inclusivité des mécanismes participatifs, reconnaître la contribution des parties donnantes, développer des partenariats, considérer le niveau d'acceptabilité, permettre l'exercice d'une citoyenneté active.

#### Participation et citoyenneté

Favoriser l'engagement et la mobilisation autour d'une vision commune, favoriser la participation des parties prenantes, assurer l'inclusivité des mécanismes participatifs, reconnaître la contribution des parties donnantes, développer des partenariats, considérer le niveau d'acceptabilité, permettre l'exercice d'une citoyenneté active.

#### Subsidiarité

Rapprocher la prise de décision des acteurs concernés, favoriser la responsabilisation et l'imputabilité des acteurs, assurer la cohérence entre les différents échelons de prise de décision.

#### Intégration locale

Respecter le contexte légal, inclure des enjeux locaux spécifiques, assurer la cohérence systémique.

#### Information

Assurer l'accès à une information préalable, pertinente, compréhensible et juste, utiliser les mécanismes de communication appropriés, fournir l'information de base aux décideurs, mettre en place des mesures de suivi et d'évaluation, rendre des comptes de façon transparente.

#### Innovation

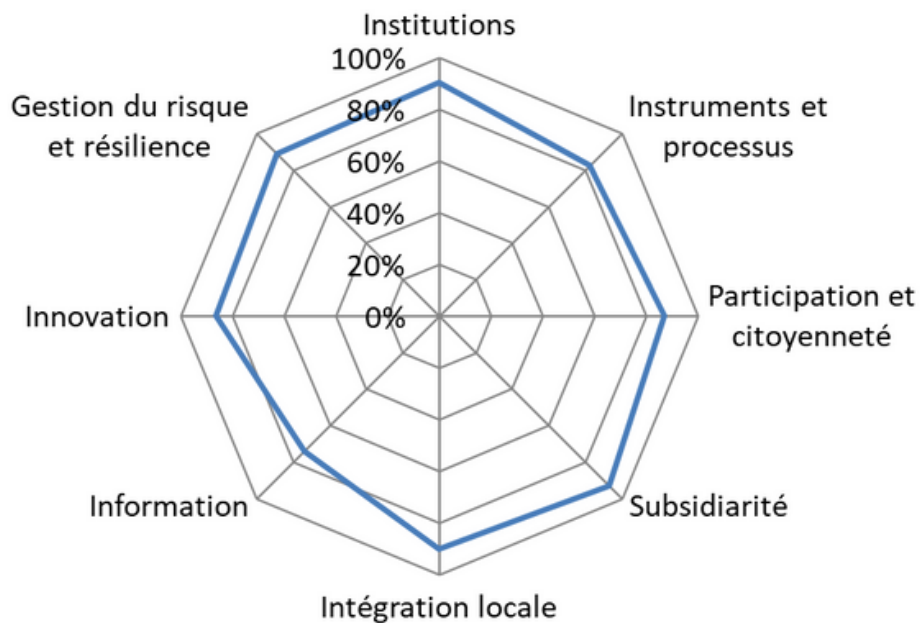
Optimiser le potentiel d'innovation et la diversification des options, favoriser la recherche et le développement, favoriser la mise en œuvre des solutions nouvelles, favoriser l'accès aux connaissances et aux technologies, gérer les risques associés aux nouvelles technologies.

#### Gestion du risque et résilience

Identifier les risques, appliquer le principe de prévention, considérer la perception du risque, favoriser une répartition équitable des risques, prévoir des mesures d'adaptations aux changements.

DIMENSION GOUVERNANCE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Institutions	3,0	91%
Instruments et processus	3,0	83%
Participation et citoyenneté	3,0	87%
Subsidiarité	3,0	93%
Intégration locale	3,0	90%
Information	3,0	74%
Innovation	2,8	87%
Gestion du risque et résilience	2,6	89%

Performance des thèmes de la dimension  
gouvernance



## Dimension gouvernance

### Forces

- La bonne gouvernance fait partie de la vision d'origine fondamentale de Boisaco. Elle constitue la base de la mission socio-économique et favorise une optimisation des activités en tenant compte des ressources disponibles. Structure organisationnelle démocratique, implication des travailleurs, autonomie des différentes entités. Structure organisationnelle démocratique.
- La bonne gouvernance est incontournable dans le modèle de développement de coopération citoyenne de Boisaco.
- Respect des immigrants, des autochtones.
- Boisaco est doté de politiques de gestion des excédents (risques financiers) et de systèmes de gestion environnementale (risques environnementaux). Bonne communication entre les décideurs.

### Faiblesses

- Le Code d'éthique ne couvre pas suffisamment tous les niveaux d'emploi.

### Pistes de bonification

- Élargir et harmoniser la réalisation d'un processus d'évaluation des indicateurs de performance.
- Mise en œuvre concertée du plan d'action en développement durable en faisant la promotion de la démarche auprès des entités décisionnelles, en s'assurant d'appliquer et de donner suite aux pistes d'actions identifiées.
- Bien identifier toutes les parties donnantes et leurs enjeux et renforcer l'appui aux parties donnantes.
- Élargir l'acceptabilité des interventions sur le territoire au niveau régional et développer le capital de sympathie du Groupe Boisaco au niveau provincial. Donner de l'information claire et fiable au public pour créer un lien de confiance.
- Travailler à l'élargissement des interventions de l'entreprise à l'échelle régionale.
- Fournir à la personne chargée des communications une information complète et de qualité et un appui.
- Développer un système de suivi et d'évaluation (KPI).



## Dimension écologique

Visé à répondre aux besoins de qualité du milieu naturel et de pérennité

### Thèmes et Objectifs

#### Écosystème

Développer des connaissances sur les écosystèmes et sur les espèces qui en dépendent, préserver les écosystèmes continentaux, limiter la dégradation biologique, chimique et physique des sols, lutter contre la désertification, préserver les écosystèmes marins et littoraux, fixer des objectifs de restauration des écosystèmes dégradés.

#### Biodiversité

Favoriser la protection de la biodiversité, protéger les espèces rares, menacées et à statut précaire, valoriser les espèces à valeur symbolique.

#### Ressources

Conserver les ressources essentielles au maintien de la vie dans les écosystèmes. Faire le choix des ressources de moindre impact, planifier une utilisation judicieuse des ressources renouvelables, planifier une utilisation judicieuse des ressources non-renouvelables, optimiser les ressources en fin de vie.

#### Extrants

Caractériser les extrants liquides, solides, et gazeux et les impacts liés à leur déversement dans l'environnement, minimiser les extrants, minimiser les impacts, assurer une saine gestion des déchets dangereux, limiter les émissions de polluants globaux.

#### Usages du territoire

Optimiser l'utilisation du territoire, limiter les conflits d'usages, maintenir la diversité des paysages.

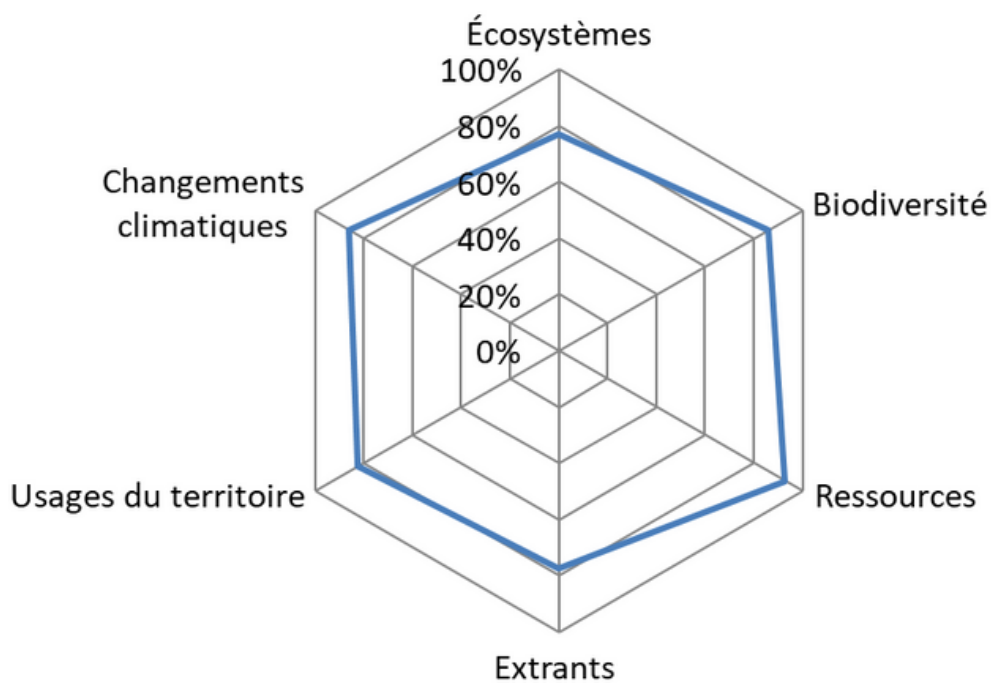
#### Changements climatiques

Quantifier les émissions de gaz à effet de serre, réduire les émissions des GES, augmenter les puits de carbone, compenser les émissions de gaz à effet de serre, prévoir des mesures d'adaptation à la nouvelle donne climatique.



DIMENSION ÉCOLOGIQUE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Écosystèmes	2,5	91%
Biodiversité	2,7	83%
Ressources	3,0	87%
Extrants	2,4	93%
Usages du territoire	2,7	90%
Changements climatiques	2,2	74%

### Performance des thèmes de la dimension écologique



## Dimension écologique

### Forces

- Opérations d'aménagement forestier en conformité avec les lois, règlements et certification des processus de gestion et de production.
- Recherche de solutions par l'aménagement forestier pour maintenir la présence du caribou sur le territoire dans une optique de développement durable.
- Valorisation des résidus provenant de la transformation de la matière ligneuse. La diminution de l'utilisation des ressources non renouvelables tout en optimisant les processus de transformation.

### Faiblesses

- La nouvelle réalité oblige à adapter les activités opérationnelles pour faire face au défi des changements climatiques.
- Besoin d'améliorer les efforts de recherche, la gestion environnementale (récupération et recyclage des matières, suivi des GES, connaissance des sites dégradés) et les relations avec les communautés autochtones,

### Pistes de bonification

- Être à l'affût de nouvelles opportunités de recherches.
- Augmenter les collaborations et appuis financiers avec UQAC et UQAT, NCASI et CEDFOB.
- Poursuivre les programmes de sensibilisation.
- Instaurer le tri et la récupération des matières recyclables.
- Développer notre propre système de suivi des GES.
- Identification des sites dégradés par les opérations (autant en forêt et qu'autour des sites industriels).
- Être à l'écoute des besoins et revendications des communautés autochtones régionales et demeurer à l'écoute des préoccupations des parties prenantes.



**Dimension sociale**

Viser à répondre aux besoins sociaux et aux aspirations individuelles et collectives, aux besoins de santé et de bien-être, aux besoins de qualité de vie.

**Thèmes et Objectifs****Lutte contre la pauvreté**

Mettre en place des actions soutenant les plus démunis et les plus vulnérables à l'intérieur des communautés locales, mettre en place des actions soutenant les plus démunis et les plus vulnérables au niveau national, contribuer aux actions visant à réduire la pauvreté au niveau supranational.

**Eau**

Assurer un approvisionnement en eau potable à tous, assurer la qualité adéquate pour l'approvisionnement en eau selon les usages, assurer l'accès à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats, renforcer la participation de la population à la maîtrise de l'eau et à l'amélioration de la gestion de l'eau.

**Alimentation**

Assurer l'accès à la nourriture, assurer la qualité nutritionnelle des aliments, assurer la sécurité alimentaire, favoriser la souveraineté alimentaire, mettre en œuvre des pratiques agricoles et de pêcheries durables.

**Santé**

Améliorer et maintenir l'état de santé des populations, assurer l'accès aux services de santé, promouvoir les actions préventives en santé, les environnements sains et l'adoption de saines habitudes de vie, réduire les facteurs susceptibles de causer des problèmes de santé mentale, répondre aux besoins spécifiques de santé maternelle et infantile, réduire les nuisances.

**Sécurité**

Créer un sentiment de sécurité, assurer une sécurité effective, assurer l'éducation de base à la sécurité.

**Éducation**

Assurer l'accès à un système qui permet une éducation de qualité, assurer une éducation de base fonctionnelle pour tous, favoriser l'accès de chacun à son niveau d'éducation désiré, permettre l'accès à une éducation et à une formation continue, éduquer au développement durable et à la citoyenneté

**Collectivité et implication**

Promouvoir l'implication, valoriser et reconnaître l'accomplissement personnel et collectif, favoriser la cohésion sociale. Favoriser la connectivité, permettre le développement de l'estime de soi et de la confiance en soi, améliorer l'autonomie et la résilience des collectivités.

**Établissements humains**

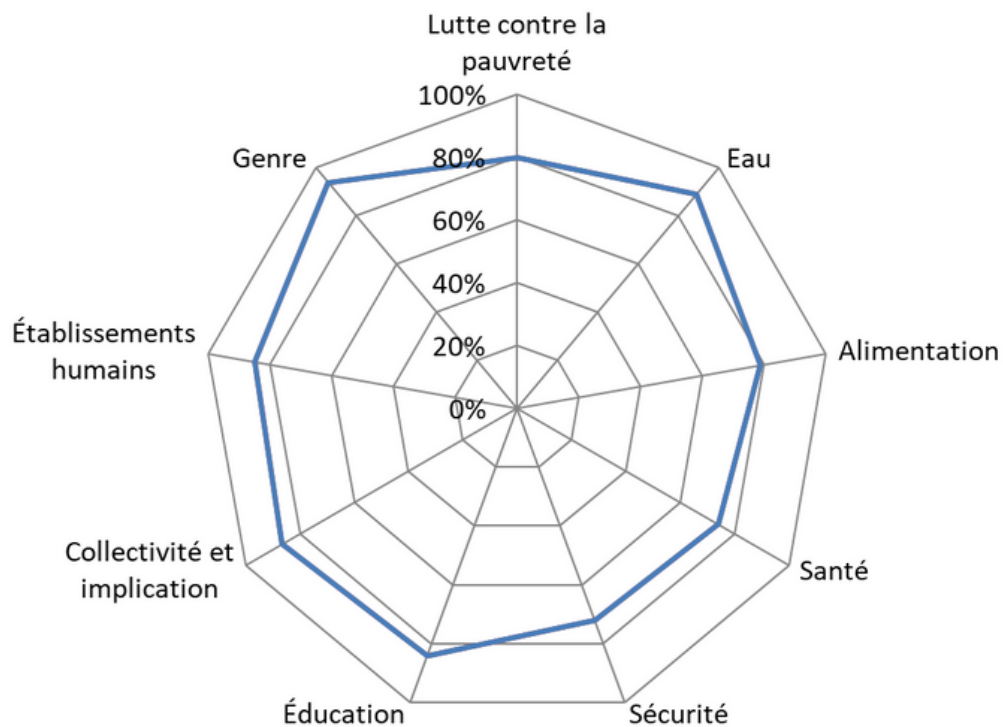
Assurer l'accès au logement, favoriser la mobilité durable, aménager des infrastructures durables, promouvoir des villes et des établissements humains durables, sécuriser et fiabiliser le domaine foncier, viser l'équité et la solidarité territoriale.

**Genre**

Viser l'égalité des droits sans distinction des genres, viser l'équité entre les genres, autonomiser les femmes et les filles.

DIMENSION SOCIALE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Lutte contre la pauvreté	2,0	80%
Eau	2,8	89%
Alimentation	2,2	79%
Santé	3,0	74%
Sécurité	3,0	72%
Éducation	1,6	84%
Collectivité et implication	3,0	87%
Établissements humains	2,0	85%
Genre	3,0	94%

Performance des thèmes de la dimension sociale





## Dimension sociale

### Forces

- Modèle coopératif de Boisaco. Politique salariale et égalité des ristournes. Appui à Centraide. Respect des Règlements de la CNESST pour les camps forestiers.
- Politique d'égalité en place. Travailleur sans Frontière / Travailleurs Sénégalais (Mécanicien) / Ed pou IÉkol (Haïti), SOCODEVI par acquisition d'immeubles pour ses travailleurs.
- Embauche d'une coordonnatrice à la vie coopérative.

### Faiblesses

- Programme de Santé & Sécurité à bonifier
- Sensibilisation des travailleurs à une approche écoresponsable.

### Pistes de bonification

- Jumelage avec des coopératives internationales afin de partager son expertise.
- Encourager l'exercice et les saines habitudes de vie.
- Accentuer la formation et l'information en santé, sécurité et prévention.
- Revoir le programme de Santé & Sécurité.



## Dimension culturelle

Vise à répondre aux besoins d'affirmation, d'expression, de protection et de mise en valeur de la diversité des traits culturels.

### Thèmes et Objectifs

#### Transmission du patrimoine culturel

Favoriser l'expression individuelle, la liberté et le pluralisme des croyances, des opinions et des identités, assurer la conservation, la restauration et la compensation du patrimoine culturel, reconnaître les représentations culturelles de l'environnement, développer la connaissance du passé et de l'histoire, valoriser et soutenir la diversité linguistique.

#### Pratiques culturelles et artistiques

Encourager l'expression culturelle, affirmer le caractère pluriel et évolutif de la culture, reconnaître l'importance des minorités et de leurs contributions à la société, offrir un accès à la culture par l'éducation à tous les niveaux.

#### Diversité culturelle

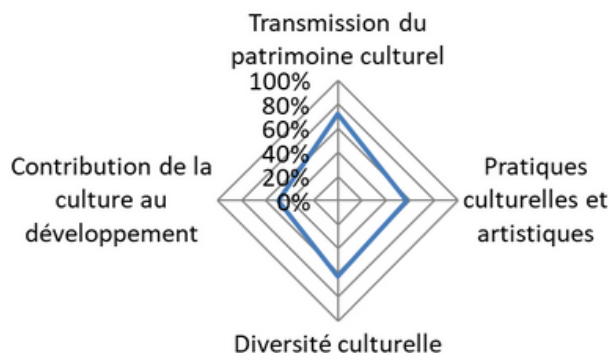
Favoriser l'interculturalité, assurer l'équité entre les cultures, soutenir la diversité des expressions culturelles.

#### Contribution de la culture au développement

Favoriser l'émergence d'une industrie culturelle génératrice d'emplois et de richesse, rendre explicites les liens entre la culture, le développement, l'emploi et la prospérité économique, s'assurer d'un partage équitable des innovations issues d'acquis culturels ou de connaissances traditionnelles.

DIMENSION CULTURELLE		
THÈME	Pondération moyenne	Performance moyenne
Transmission du patrimoine culturel	2,2	72%
Pratiques culturelles et artistiques	1,3	57%
Diversité culturelle	1,3	63%
Contribution de la culture au développement	1,0	50%

#### Performance des thèmes de la dimension culturelle



## Dimension culturelle

### Forces

- La forêt fait partie de notre culture patrimoniale.
- Recrutement de personnel immigré ayant une langue maternelle autre que le français ou l'anglais (espagnol). Volonté d'apprendre les rudiments de la langue cible et facilitation de la communication (traduction des politiques, rédaction de lexiques bilingues)
- L'équité est une valeur fondamentale de Boisaco par son modèle qui commande des activités culturelles d'ampleur régionale.
- Partenariats avec des communautés autochtones (Essipit), recrutement de travailleurs étrangers.

### Pistes de bonification

- Élaboration d'un programme culturel visant à rencontrer les objectifs de la dimension culturelle.
- Mettre en place un espace de partage et de discussion où chacun pourrait partager un sujet qui lui tient à cœur ou dans lequel il est investi. Constituer un groupe d'accompagnement et d'échanges centré sur le multiculturalisme.
  1. Mettre en place une table ronde d'information avec les Premières Nations et organiser des stages d'apprentissage dans les organisations respectives.
  2. Véhiculer un message positif sur l'importance de la forêt en tant que legs aux générations futures.
  3. Améliorer les pratiques des partenaires en les encourageant à adopter des comportements responsables en lien avec le développement durable (exemple : bonifier une commandite si le partenaire respecte des critères de développement durable).

### Faiblesses

- Pas de politique de dons, fait à la pièce



Cette démarche de renforcement du développement durable réalisée au cours des derniers mois a permis d'édifier un plan d'amélioration continue en 7 points qui respecte les pistes de bonification des six dimensions.



1. Élaboration d'un programme de communications en développement durable en lien avec les parties prenantes internes et externes et promotion d'une foresterie durable comme legs aux générations futures par le biais, entre autres, de la création d'un Fonds de promotion du développement durable



2. Détermination de l'empreinte carbone des opérations et de la production par une collecte de données améliorée et la documentation d'indicateurs de performance.



3. Élaboration d'une politique d'achat responsable et diffusion auprès des fournisseurs.



4. Élaboration d'un guide du travailleur et travailleuse écoresponsable.



5. Révision de la politique santé, sécurité, prévention.



6. Programme de foresterie durable axé sur la pérennité des forêts respectant les communautés locales, autochtones et les principes de conservation de la biodiversité face au défi des changements climatiques.



7. Financement de projets de recherches axés sur la protection de la biodiversité.

Cette démarche de renforcement en développement durable vient formaliser un engagement des tout débuts de Boisaco car elle respecte la vision de ses fondateurs, née de la volonté des gens du milieu de se prendre en main et d'exercer un rôle déterminant pour l'équilibre socio-économique et environnemental de la Haute-Côte-Nord. Elle a imposé une réflexion sérieuse et approfondie qui s'oriente vers un avenir axé sur une foresterie toujours plus durable.

Chez Boisaco, l'ensemble du chiffre d'affaires (activité économique) se situe dans le respect des principes des 6 dimensions du développement durable. Mais pour ce faire, il demeure essentiel de mettre en place des modalités et mécanismes de suivi et d'évaluation afin que l'analyse donne des résultats concrets.

À cet effet, une personne sera attitrée à la mise en œuvre des 7 points du plan d'action. Aussi, lors de chaque réunion du conseil d'administration des diverses coopératives, le développement durable ferait systématiquement l'objet d'un point à l'ordre du jour.

Cette démarche illustre aussi la nécessité de proposer une révision de la mission et de la vision du groupe Boisaco.

### MISSION

*En synergie avec ses travailleur.euses, ses partenaires et les citoyen.nes du milieu, et dans le respect de son modèle coopératif, Boisaco s'engage à assurer la vitalité socio-économique de son milieu, à collaborer au développement des entreprises apparentées en vue de mettre en valeur la ressource ligneuse de manière responsable et fournir ainsi des produits de bois d'œuvre, ses dérivés et des services connexes, de qualité certifiée, à prix compétitifs, le tout selon une approche de développement durable assurant la pérennité des forêts et de ses multiples ressources.*

### VISION

*Susciter la confiance de la population, par sa présence et son action et constituer une référence éloquente de mobilisation citoyenne motivée par un aménagement forestier durable axé sur la conservation de la biodiversité.*

**Dans cette optique**, le groupe Boisaco crée le *Fonds de promotion du développement durable* afin d'encourager la sensibilisation au développement durable, supporter les initiatives externes et mieux exercer ses rôles socio-économique et culturel auprès de la population.

Cette démarche en développement durable a aussi suscité chez Boisaco une réflexion sur le rôle de l'industrie forestière face aux défis de demain. L'avenir des forêts sera grandement tributaire des changements climatiques et il fait l'objet de préoccupations de la part des gestionnaires fauniques, forestiers, de l'industrie forestière, des groupes environnementaux et du grand public.

Le secteur forestier alimente les passions et occupe un espace important au sein de la population et dans les médias. L'industrie forestière, en général, et le groupe Boisaco, en particulier, reconnaissent l'impact d'un aménagement forestier inapproprié pour la pérennité des forêts. Nous sommes convaincus qu'il est possible de concilier les objectifs de performance économique et de protection de l'environnement par une gestion responsable et durable des ressources forestières.

Pour cela, il est essentiel de prendre en compte tous les facteurs influençant le devenir des forêts et de mettre en place des mesures qui respectent les principes du développement durable et en couvrant toutes les dimensions : éthique, gouvernance, écologique, sociale, culturelle et économique. Voilà ce qui a incité cette démarche de renforcement en développement durable.

Le groupe Boisaco et ses diverses coopératives procurent de l'emploi et contribuent directement à la qualité de vie de centaines de familles. Il compte dans ses rangs plusieurs corps de métiers : travailleurs forestiers associés aux opérations d'aménagement et de gestion forestière, ingénieurs et techniciens forestiers, ingénieurs de diverses formations, gestionnaires financiers, avocats et spécialistes en soutien administratif.

Les installations de Boisaco, très présentes dans la Haute-Côte-Nord et au Saguenay-Lac-St-Jean, génèrent des retombées de plusieurs centaines de millions de dollars qui contribuent à l'essor socio-économique des régions du Québec.



Avec la création de plus de 600 emplois directs et des retombées globales dépassant 200 M\$, Boisaco est la petite et moyenne entreprise (PME) la plus importante de la région et la 102e au Québec, selon le palmarès du journal Les Affaires du 26 octobre 2022. « *Nous sommes très fiers de faire partie de ce palmarès, qui met en évidence l'importance des entreprises listées pour leurs milieux. Au-delà de notre présence dans ce palmarès, ce dont l'ensemble de notre organisation est encore plus fier, c'est de contribuer au développement durable et à la vitalité socio-économique des communautés de notre coin de pays* », commentait alors le président du Groupe Boisaco, Steeve St-Gelais.

L'industrie forestière n'est pas un simple exploitant de la forêt, mais constitue un aménageur, un acteur incontournable qui permet à la forêt de s'ajuster aux conditions changeantes du milieu, et contribue aux efforts de conservation de la biodiversité et d'adaptation aux changements climatiques pour le bénéfice de la société.

La démarche de renforcement réalisée par Boisaco ouvre la porte à un nouveau questionnement sur la responsabilité sociale de l'industrie forestière et son engagement sur la voie d'un développement durable au bénéfice des générations qui suivent.



*« Nous sommes très fiers de faire partie de ce palmarès, qui met en évidence l'importance des entreprises listées pour leurs milieux. Au-delà de notre présence dans ce palmarès, ce dont l'ensemble de notre organisation est encore plus fier, c'est de contribuer au développement durable et à la vitalité socio-économique des communautés de notre coin de pays »*

**Steeve St-Gelais, Président du groupe Boisaco**



*Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la Grille d'analyse de développement durable, page 1*

« L'humain a la capacité de se projeter dans le futur, d'anticiper certains événements, certains besoins. Depuis des centaines de milliers d'années, cette capacité à anticiper les événements et à résoudre des problèmes nous a permis d'évoluer, d'adapter nos comportements et nos outils pour mieux vivre dans la nature.

De tout temps, dans toutes les époques et toutes les cultures, à des degrés divers, les humains se sont intéressés à leur futur. Ainsi, le questionnement sur la durabilité des activités humaines ne date pas d'hier. Toutefois, depuis l'industrialisation de nos sociétés, trois éléments ont entraîné une pression accrue sur les ressources renouvelables et non renouvelables, allant jusqu'à menacer certains écosystèmes, voire certaines populations :

- La croissance démographique mondiale ;
- L'augmentation de l'espérance de vie ;
- L'augmentation de la consommation par personne.

Cette pression sur les ressources oblige l'humanité à concevoir son développement autrement. C'est pourquoi le concept du développement durable a fait une avancée importante au niveau international, au niveau local et dans les organisations.

Mais qu'est-ce qu'un développement durable ? La définition la plus universelle de la notion du développement durable est celle issue du rapport de la Commission Brundtland : « *Un développement qui permette de répondre aux besoins de la génération actuelle sans remettre en cause la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* » (CMED, 1988).

Ce rapport souligne que deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité; l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».





Bien qu'elle fasse consensus, cette définition peut paraître vague et elle est difficile à mettre en application concrètement dans une organisation. Elle ne précise pas quels sont les besoins à rencontrer ni la portée de son application dans les organisations et dans la société. Elle donne malgré tout une bonne base pour l'action, car elle contient des pistes sur ce qu'il faudrait faire pour assurer la mise en œuvre d'un développement plus durable :

- Se préoccuper des besoins fondamentaux d'abord (logement, éducation, nourriture), ce qui signifie aussi réduire la précarité des populations marginalisées;
- Ne pas prendre à la nature plus que ce qu'elle peut donner et éviter d'y rejeter plus de déchets qu'elle ne peut en absorber ;
- Répartir équitablement les bénéfices du progrès scientifique, technique et social ;
- Agir avec précaution et garder des marges de manœuvre pour les générations futures ;
- Assurer une gestion optimale de ressources pour qu'elles profitent au plus grand nombre.

Le développement durable est un concept complexe, englobant, qui évolue avec le temps. Il ne peut pas être conçu de manière seulement technique, économique ou matérielle. Il faut un concept plus riche et plus large. Il faut imaginer un développement qui :

- Intègre des dimensions intellectuelles, affectives, morales et éthiques ;
- Considère plusieurs échelles d'action, du local au global ;
- Inclut des objectifs à court et à long terme ;
- Cherche à maximiser les avantages locaux et à minimiser les impacts négatifs locaux, régionaux et globaux ;
- Se soucie de culture et d'équité.

Ainsi, ce qui était considéré comme du développement durable il y a cinquante ans ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Et ce qui l'est aujourd'hui ne le sera pas nécessairement dans le futur. Di Castri (1998) rappelle à cet effet que : « La seule chose qui soit durable dans l'histoire du vivant, c'est le changement et l'adaptation ». Les problèmes et les solutions de développement durable sont donc complexes.

Toutefois, nous faisons le choix de cette complexité consciemment, en décidant d'inclure une multitude d'avis différents et d'échanger les idées pour prendre de meilleures décisions. C'est pourquoi il faut chercher un dialogue constant entre les acteurs du développement. Voilà ce que nous vous demandons de garder à l'esprit, en arrière-plan, lors de l'utilisation de cette grille d'analyse. »