



---

# Le développement durable appliqué aux PME et aux communautés



# Table des matières

## 1. Réduire son impact environnemental

- a. Contexte
- b. Réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES)
- c. Politique de développement durable
- d. Économie circulaire

## 2. Améliorer son impact social

- a. Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)
- b. Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- c. Calculer le bien-être au travail

## 3. Outils & ressources

- a. Réduire ses GES
- b. Développement durable
- c. Économie circulaire



La MIRE inc

VEILLE STRATÉGIQUE POUR INNOVATEUR

---

**Réduire son impact environnemental**

# Contexte

*Au Canada, les petites et moyennes entreprises génèrent environ 40 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) du pays. La consommation d'énergie, le transport, le chauffage et la climatisation, ainsi que la fabrication et la production sont des sources courantes d'émissions.*

[Quiz sur les changements climatiques](#), BDC

	RSE	Facteurs ESG	Développement durable
<b>Objectif</b>	Permettre à une entreprise d'aider la collectivité et d'améliorer sa réputation au-delà de ses activités principales	Conçus à l'origine pour les investisseuses et investisseurs afin de s'assurer qu'elles et ils prennent en compte les questions non financières importantes susceptibles d'avoir une incidence financière à long terme	Approche commerciale qui concilie les besoins économiques, sociaux et environnementaux du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins
<b>Avantage</b>	Améliorer la réputation de votre entreprise dans la collectivité et auprès de la clientèle et du personnel	Assurer aux investisseuses et investisseurs et à la clientèle que votre entreprise réduit activement les risques et est prête à s'adapter à un monde et à un climat commercial en mutation	Démontrer à toutes les parties prenantes que votre stratégie d'entreprise contient des facteurs environnementaux, sociaux et économiques

# Réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES)

## Actions pour réduire son empreinte environnementale

### ACTIONS À L'INTERNE

#### 1. Intégrer le climat à votre stratégie d'entreprise

##### a. Calculer vos émissions de GES



Outils :

- [Calculateur de GES](#)
- [Quoi faire après avoir calculé l'empreinte carbone de votre entreprise?](#)

##### b. Réaliser un audit énergétique

Outils :

- [Comment mesurer l'empreinte carbone de votre entreprise?](#)
- [Comment effectuer un audit énergétique](#)

##### c. Adopter un plan de mobilité durable en entreprises

- i. Incitatif au covoiturage par un service de mise en relation interne.
- ii. Mise en place d'un stationnement pour vélos et de douches dans l'entreprise.
- iii. Privilégier le transport en commun à travers le remboursement d'abonnement.
- iv. Réduire les déplacements domicile-travail en offrant quelques jours par mois de télétravail.
- v. Offrir des alternatives aux déplacements professionnels.



# Réduire ses émissions de GES (suite)

## d. Gérer vos déchets

*ROI moyen des PME qui ont amélioré leur gestion de déchets organiques : **14 mois.** (BDC)*

Outils :

- [Comment effectuer un audit de votre gestion des déchets](#)
- [Comment réduire les déchets alimentaires et autres déchets organiques dans votre entreprise](#)

## e. Utiliser le numérique à bon escient (les centres de données sont d'énormes émetteurs de CO2)

- Dans les courriels, remplacer les pièces jointes par des liens.
- Diminuer le poids des sites internet (abaissier la taille des photos, abaisser la qualité des vidéos, diminuer le poids des infolettres, etc.).
- Réduire le nombre de réseaux sociaux utilisés.
- Choisir des logiciels « open source ».

## f. Devenir une entreprise zéro papier

## g. Favoriser les circuits alimentaires courts

- Utiliser des fournisseurs locaux pour les repas et collations.
- Opter pour des emballages écologiques ou réutilisables.



# Réduire ses émissions de GES (suite)



## 2. Sensibiliser son équipe aux enjeux climatiques

ROI moyen des PME qui ont sensibilisé le personnel aux questions climatiques : **9 mois** (BDC)

### a. Mettre en place des écogestes

- Éteindre les lumières, réduire la température des locaux, ne pas laisser couler l'eau inutilement, etc.
- OU
- Intégrer la domotique.

Outils :

- [Comment élaborer un plan d'action pour sensibiliser davantage votre personnel aux changements climatiques](#)
- [Tester ses connaissances : Quiz pour faire le bilan de vos connaissances sur les changements climatiques](#)

## 3. Produire de l'énergie renouvelable sur place

ROI moyen des PME qui ont produit leur propre énergie renouvelable : **18 mois**. (BDC)

Outils :

- [Comment évaluer l'impact financier et environnemental du passage à l'énergie solaire pour votre entreprise](#)
- [Comment installer le bon système d'énergie solaire pour votre entreprise](#)



# Réduire ses émissions de GES (suite)

## 4. Repenser son parc automobile

### a. Optimiser votre flotte de véhicules

*ROI moyen des PME qui ont optimisé les performances de leur flotte de véhicules : 22 mois (BDC)*

### b. Opter pour des modèles électriques

*ROI moyen des PME qui ont électrifié leur flotte de véhicules : 21 mois. (BDC)*

### c. Installer des bornes de recharge

Outils :

- [Comment installer des bornes de recharge pour votre entreprise](#)
- [Comment réduire l'empreinte carbone de votre flotte de véhicules](#)
- [Comment électrifier votre flotte de véhicules](#)



## 5. Optimiser son entreprise

### a. Optimiser l'ensemble des processus

- Analyser les chaînes de fabrication afin d'y détecter tous les points de gaspillage d'énergie, de matière et de temps.
- Implanter l'industrie 4.0, l'IA et la robotique.

### b. Maximiser l'efficacité de votre équipement de production

*ROI moyen des PME qui ont optimisé leur équipement de production : 17 mois (BDC)*

Outils :

- [Comment réduire l'impact environnemental de votre équipement](#)
- [Comment réduire les émissions des équipements dans les entrepôts](#)





# Réduire ses émissions de GES (suite)

## c. Optimiser votre système de chauffage, ventilation et climatisation

→ 57% de l'énergie consommée dans les bâtiments commerciaux et institutionnels est utilisée pour le chauffage (Ressources naturelles Canada, Novembre 2023)

*ROI moyen des PME qui ont optimisé leur système CVC : 22 mois (BDC)*

Outils :

- [7 façons simples d'améliorer l'efficacité énergétique de votre immeuble](#)
- [Comment entretenir votre système CVC pour un maximum d'efficacité](#)

## d. Rénover votre bâtiment pour en réduire les émissions

Outil :

- [Guide pratique pour la rénovation énergétique de votre bâtiment](#)



# Réduire ses émissions de GES (suite)

## 6. Construire une chaîne d'approvisionnement durable

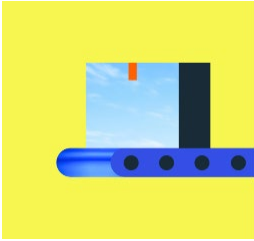
ROI moyen des PME qui ont réduit les émissions de carbone de leur chaîne d'approvisionnement : **13 mois**. (BDC)

### Étapes

- 1. Cartographiez votre chaîne d'approvisionnement et ses émissions.** Vous pouvez faire appel à un consultant externe ou le faire vous-même.
  - Classez vos fournisseurs selon leurs activités pour identifier les activités les plus émettrices de GES (extraction de matière première, transformation, transport, etc.).
- 2. Entrez en contact avec vos principaux fournisseurs.** Discutez de l'adoption de mesures plus durables et savoir s'ils sont prêts à faire des changements.
- 3. Recueillez des données et fixez des objectifs réalistes.**
  - Demandez à vos fournisseurs de divulguer leurs données sur leurs émissions de GES ou faites appel à une firme externe.
  - En collaboration avec vos fournisseurs, fixez des objectifs de réduction réalistes.
- 4. Trouvez des fournisseurs verts.** Donnez priorité aux fournisseurs déjà engagés; vérifiez s'ils ont des certifications ou déjà mis en place des pratiques ESG. Faites preuve de prudence et demandez des preuves.

Outils :

- [7 étapes pour décarboniser votre chaîne d'approvisionnement](#)
- [Travailler avec les entreprises fournisseuses: comment rendre votre chaîne d'approvisionnement plus durable](#)



# Réduire ses émissions de GES (suite)

## 7. Obtenir une certification environnementale

### Étapes



### 1. Établissez vos objectifs

Avant de choisir, définissez des objectifs environnementaux SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels).

### 2. Évaluez les possibilités qui s'offrent à vous

Sondez vos parties prenantes (personnel, clientèle, investisseurs et collectivité) afin de cerner les domaines dans lesquels vous pouvez apporter les changements attendus.

→ Examinez les certifications obtenues par vos concurrents.

### 3. Choisissez votre certification

- Choisissez des certifications qui comportent une vérification par un tiers indépendant.
- Ne créez pas votre propre certification.
- N'utilisez pas de termes vagues tels « écoresponsable » ou « écologique » sans référence directe aux actions de votre entreprise.

Outil :

- [Comment choisir la bonne certification environnementale pour votre entreprise](#)

# Réduire ses émissions de GES (suite)

## Certifications à application large

- B Corp : Performance sociale et environnementale, de transparence publique et de responsabilité juridique.
- ISO 14 001 : Axée sur la gestion de l'environnement.
- ISO 5001 : Gestion de l'énergie.
- 1% for the Planet : Consacre au moins 1% de son chiffre d'affaires annuel à des causes environnementales.
- GreenStep : Reconnaît la performance environnementale actuelle et aide à créer un plan d'action pour l'améliorer.
- Sans plastique à usage unique (de GreenStep) : Mesures internes pour réduire sa dépendance à l'égard des plastiques à usage unique.
- Climate Neutral : Neutralité climat.
- Etc.

## Certifications propres aux produits

- Rainforest Alliance
- Green Seal
- Forest Stewardship Council (FSC)
- ÉCORESPONSABLE : Certification québécoise pour modèle d'économie circulaire
- Etc.

## Certifications propres à une industrie

- Normes canadiennes de la culture biologique
- Pledge on Food Waste
- Ocean Wise
- Tourisme durable
- Etc.



# Réduire ses émissions de GES (suite)

## ACTIONS À L'EXTERNE

1. **Se tourner vers des fournisseurs d'énergie renouvelable.**
2. **Faire partie d'un réseau pour échanger des ressources ou mettre en commun des services et des équipements.**
3. **Choisir des investisseurs conscients de l'environnement.**
4. **S'entourer de partenaires qui partagent les mêmes valeurs.**
  - a. Cibler ceux avec des certifications sur leurs produits ou méthodes.
5. **Privilégier la publicité écologique à la publicité de masse.**
  - a. Produire du « slow content » : proposer du contenu plus qualitatif que quantitatif.
  - b. Utiliser du papier et des supports recyclables.
6. **Optimiser le taux de remplissage des véhicules de livraison.**
7. **Mettre en place des actions de compensation carbone.**
  - a. Acheter des crédits carbone.
  - b. Investir dans des projets de reforestation.
  - c. Investir des dans technologies de capture de carbone.

→ *La réduction des émissions de GES n'est pas un projet ponctuel. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue.*



---

# Politique de développement durable

# Bénéfices

## **Éviter les mauvaises surprises.**

Permet de se prémunir contre la hausse des prix de l'essence, les restrictions d'approvisionnement, la rareté des ressources ou l'incertitude du marché.

## **Prendre des décisions opérationnelles plus judicieuses.**

Vous disposerez de plus de données pour la planification stratégique et prendrez de meilleures décisions en matière de dépenses.

## **Attirer et retenir les investisseurs et la clientèle.**

L'accès au capital est grandement facilité et vous aurez accès à d'autres fonds. De plus, cela vous placera dans une position favorable pour vendre aux grandes entreprises qui cherchent à créer des chaînes d'approvisionnement durables.



# Règles de base

Une politique de développement durable vise à démontrer comment une entreprise intègre sa vision de développement durable à son modèle d'affaires et à ses activités. **Il n'existe pas de modèle standard.** L'objectif en déterminera le format.

**On recommande un document d'une page** décrivant la façon dont vous abordez les changements climatiques. On **visé à faire mieux connaître les ressources naturelles utilisées afin d'en utiliser le moins possible.**

## Quelques règles de base

- L'énoncé doit être bref, idéalement ne pas dépasser une page.
- Destiné à être vu de tous, il doit être facile à lire et à comprendre.
- Les objectifs doivent être réalistes, atteignables et pertinents.
- Doit être signé et daté par le propriétaire ou DG.
- On le publie sur son site web.
- On en fournit une copie à nos employés et à nos fournisseurs.

## Par exemple

- Une entreprise technologique pourrait rendre compte de ses plans pour réduire les déchets dangereux.
- Une entreprise de transport pourrait rendre compte de sa transition vers des véhicules électriques.
- Une entreprise de fabrication de produits chimiques pourrait rendre compte de sa consommation d'eau.



# Ce qu'une politique contient

1. **Définition** : Présenter la définition du développement durable de l'entreprise.
2. **Principes directeurs** : Présenter les principes encadrant la démarche. Ils peuvent provenir de la « [Loi sur le Développement durable du Gouvernement du Québec](#) » qui comporte [16 principes](#), ou d'ailleurs.
3. **Champs d'application** : Préciser la portée de la politique. Elle peut s'appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise ou toucher seulement à certains départements.
4. **Objectifs de la politique** : Énoncer les orientations que prendra l'entreprise à moyen et long terme afin de guider la rédaction du plan d'action.
5. **Droits et obligations** : Présenter les engagements de l'entreprise, notamment au niveau du suivi et de la reddition de compte, de la communication et des ressources allouées.
6. **Structure et responsabilité** : Attribuer des rôles aux acteurs clés concernant les mécanismes de mise en œuvre:
  - a) Créer un poste ou lier la responsabilité à un gestionnaire en place.
  - b) Créer un comité ou ajouter la responsabilité à un comité déjà en place.
  - c) Investir chaque gestionnaire d'un rôle dans l'application.
7. **Autorité** : Spécifier de qui relève ultimement la responsabilité de l'application de la politique. Idéalement au plus haut niveau hiérarchique possible.
8. **Entrée en vigueur** : Préciser la date d'adoption de la politique.
9. **Signature** : Habituellement signée par la haute direction.

# Plan d'action

## Contenu

- Objectifs généraux et spécifiques.
- Actions à poser.
- Personne responsable de coordonner et/ou réaliser chaque action.
- Moyens pour y parvenir.
- Indicateurs.
- Date de réalisation.
- Collaborateurs.
- Coût estimé

Objectif général 1 :								
Objectifs spécifiques	Actions	Responsables	Moyens	Échéancier	Ressources nécessaires	Budget	Résultats attendus / cible	
1								
2								
3								

ASPECT ENVIRONNEMENTAL SIGNIFICATIF	ACTIVITÉ	OBJECTIF	CIBLE	INDICATEUR	ÉCHÉANCE	INTERVENTION	RESPONSABLES
Consommation de carburant	Déplacements d'affaires Déplacements personnels Déplacements dans le cadre du travail	Réduire la consommation de carburant	20 %	Quantité de carburant consommé annuellement	2012	Adopter des pratiques de conduite écoénergétiques	Responsable : DRM Collaborateurs: toutes les directions
Émission de gaz à effet de serre	Déplacements personnels	Augmenter l'achalandage du transport en commun		Pourcentage d'employés adhérent au programme de transport en commun		Effectuer des campagnes de sensibilisation annuelles en collaboration avec la compagnie de transport en commun	Responsable : DRH Collaborateurs: la compagnie de transport en commun
	Déplacements d'affaires	Diminuer l'utilisation du véhicule en solo	2009 : Concevoir un outil de mesure  2009-2011 : 25 %	2009 : Adoption de l'outil de mesure  2009-2011 : Nombre de déplacements en solo	2009  2011	Mettre en œuvre des pratiques de déplacements d'affaires plus écoresponsables : diffusion d'une directive et sensibilisation du personnel au transport alternatif	Responsable : DRM Collaborateurs: toutes les directions



La MIRE inc

VEILLE STRATÉGIQUE POUR INNOVATEUR

---

# Économie circulaire

# Contexte

*À l'échelle mondiale, seulement 7,2% des ressources extraites sont remises en circulation dans l'économie une fois utilisées.*

*[Circularity Gap Report, 2023](#)*

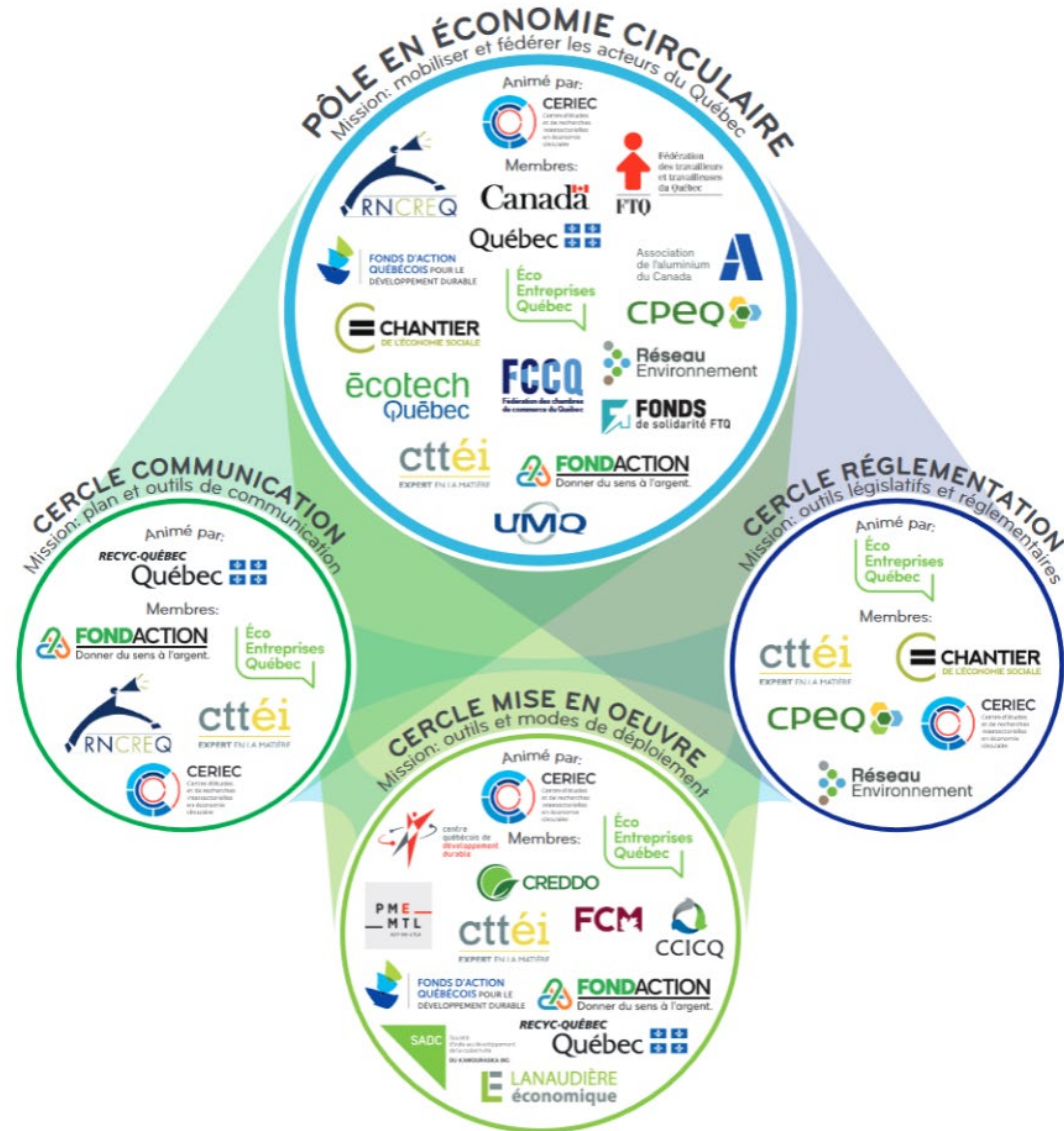
*Au Québec, le taux de circularité de l'économie québécoise est de 3,5%.*

*RECYC-Québec*

L'économie circulaire est une approche économique qui vise à optimiser l'utilisation des ressources en favorisant leur réutilisation, leur valorisation, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités.



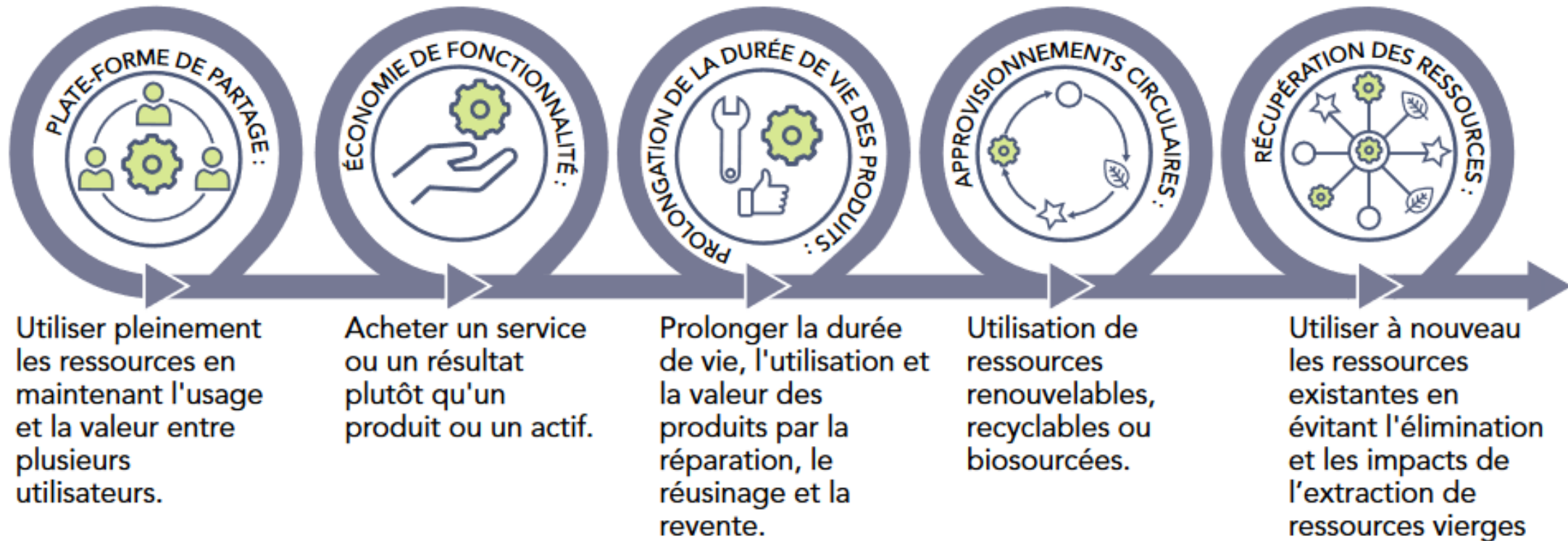
# Systeme québécois d'économie circulaire



# Modèles d'affaires d'économie circulaire

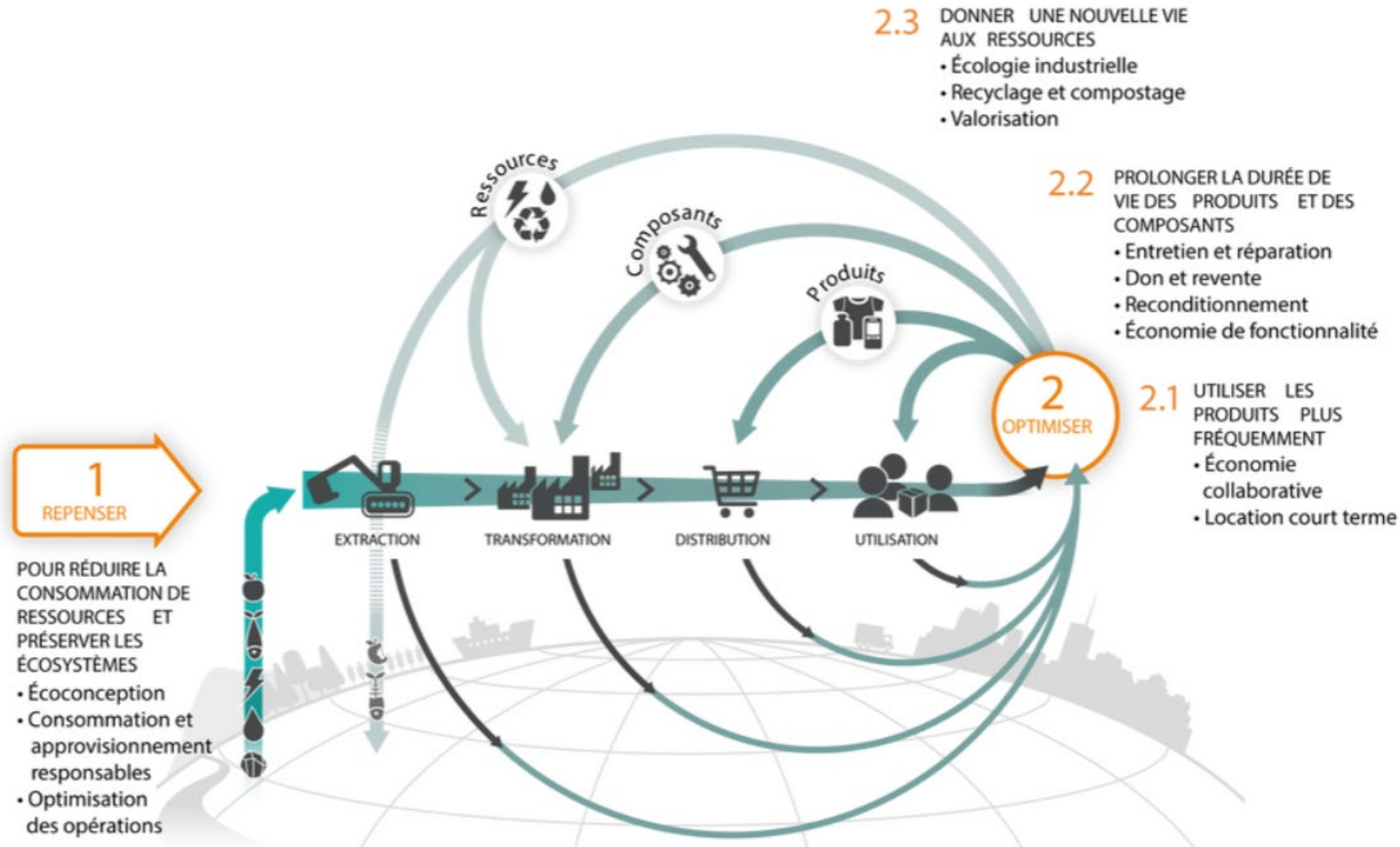
## Modèles d'entreprises de l'économie circulaire

Les modèles d'entreprise circulaires



# Stratégies d'économie circulaire

Le schéma québécois propose 12 stratégies d'économie circulaire:



# Stratégies d'économie circulaire (suite)

## REPENSER POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION DE RESSOURCES

1. **Écoconception** : Intégration des aspects environnementaux dès la conception des produits et services de façon à minimiser les impacts durant tout leur cycle de vie.
2. **Consommation et approvisionnement responsables** : Intégration du développement durable et de la responsabilité sociale dans les processus d'achats ou d'acquisition de biens et services par les consommateurs ou les organisations privées et publiques.
3. **Optimisation des opérations** : Amélioration de chacun des processus de l'organisation en cherchant à réduire la consommation de matières premières, d'énergie, d'eau ainsi que les rejets.

## UTILISER LES PRODUITS PLUS FRÉQUEMMENT

4. **Économie collaborative** : Ensemble d'échanges entre des usagers qui mise sur l'utilisation partagée, la production collaborative et le troc. Sont privilégiées la mutualisation temporaire de ressources ou la redistribution définitive de biens avec ou sans compensation.
5. **Location court terme** : Utilisation de biens ou de services dans un cadre défini contre une rémunération.



# Stratégies d'économie circulaire (suite)

## PROLONGER LA DURÉE DE VIE DES PRODUITS ET DES COMPOSANTS

6. **Entretien et réparation** : Action de maintenir en bon état un objet afin de prolonger sa durée de vie.
7. **Don et revente** : Remise en circulation de biens usagés en les donnant ou les vendant à une tierce partie.
8. **Reconditionnement** : Remise à neuf d'un objet dans le but de le revendre.
9. **Économie de fonctionnalité** : Modèle d'affaires d'une entreprise qui privilégie la vente de l'usage du produit plutôt que la vente du produit lui-même.

## DONNER UNE NOUVELLE VIE AUX RESSOURCES

10. **Écologie industrielle** : Réseau d'entreprises et de collectivités maillées entre elles par des échanges de matières (ex : sous-produits), d'eau ou d'énergie. Les rejets de l'un deviennent les matières premières de l'autre.
11. **Recyclage et compostage** : Le recyclage est l'utilisation, dans un procédé manufacturier, d'une matière récupérée en remplacement d'une matière vierge. Le compostage est un procédé de traitement biologique qui permet la biodégradation des matières organiques sous l'action de microorganismes aérobies.
12. **Valorisation** : Toute opération qui ne constitue pas de l'élimination et qui vise à obtenir, à partir de matières résiduelles, des produits utiles ou de l'énergie.

# Élaborer une initiative d'économie circulaire

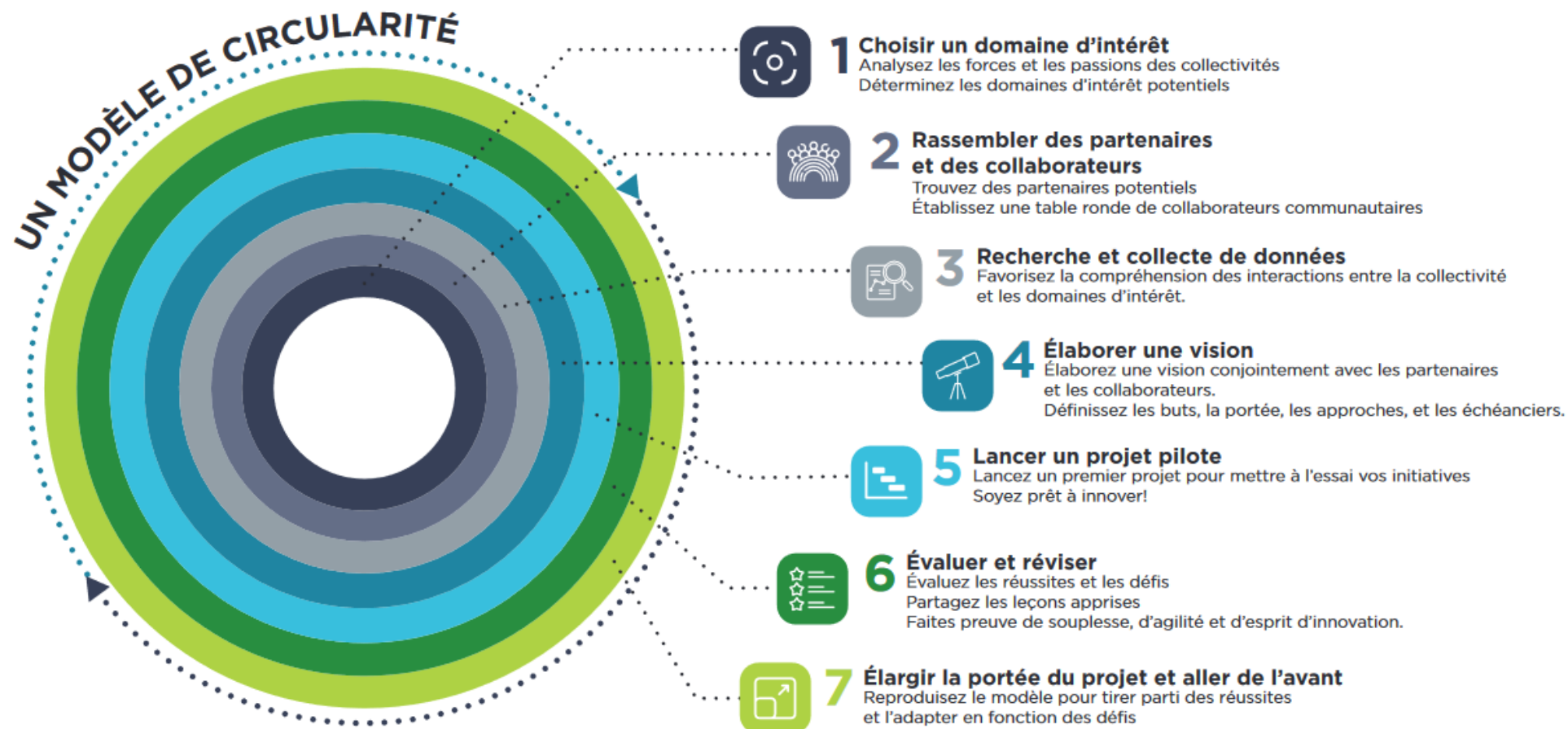


Figure 3. Modèle en sept étapes pour l'élaboration d'initiatives d'économie circulaire

# Exemples

## Ville de Chapais

### Situation

La ville dépend en grande partie d'une seule entreprise; une usine de sciage.

### Solution

La communauté d'affaires locale a intégré la circularité à des projets clés :

- La station énergétique locale utilise des sous-produits de la sylviculture pour produire de l'électricité.
- La vapeur produite est transférée à une serre locale qui cultive des fraises ainsi qu'à un fabricant d'huiles essentielles.
- Ce dernier utilise aussi les sous-produits de la sylviculture et renvoie ses propres déchets à la centrale énergétique pour être utilisés en combustible.

# Bibliothèque Hazel McCallion, Mississauga

## Situation

En 2021, la bibliothèque a fermé pendant 2 ans pour subir un grand chantier de rénovation. Elle disposait d'énorme quantité de matériel dont elle n'avait plus besoin.

## Objectif

Faire en sorte que la quantité de **matériaux mis en décharge soit aussi proche que possible de zéro.**

## Solution

- Une **balance industrielle** pesait toutes les matières détournées avant de quitter le chantier.
- Des **infographies présentant les kg de matériaux détournés** par catégorie (papier, livres, etc.) ont été montées pour communiquer à la population.
- L'outil de gestion des biens excédentaires existant de la ville a été utilisé afin de **réutiliser des articles au sein du système municipal.**



# Écotri sur chantier, Bromont

## Contexte

- Dans la MRC de Brome-Missisquoi, presque l'entièreté des résidus de construction-rénovation-démolition (CRD) issus du bâtiment est acheminée aux centres d'enfouissement.
- Les subventions de RECYC-QUÉBEC ne s'adressent qu'à des centres de tri hautement mécanisés.

## Objectifs

- Démontrer à RECYC-QUÉBEC qu'il est possible de détourner 70% des CRD sans mécanisation importante.
- Mettre sur pied un petit centre de tri pour ses résidus de construction ainsi qu'un magasin de matériaux usagés pour les écouler.

## Participants

14 entreprises de Bromont ont participé sur 29 chantiers entre juin 2022 et janvier 2023. La majorité des projets étaient des constructions résidentielles, mais on retrouve aussi 2 projets commerciaux et 3 projets industriels.



# Écotri sur chantier, Bromont (suite)

## Projet

- Transport Désourdy, une entreprise qui offrait la location de conteneurs, a mis sur pied un **projet pilote de tri à la source « clé en main » pour les entrepreneurs**. Ces derniers listent les matières qu'ils souhaitent trier, puis Transport Désourdy leur fournit les conteneurs et bacs en conséquence.
- Les conteneurs étant souvent utilisés comme poubelles sur un chantier, **la Ville de Bromont a fourni des bacs bleus, bruns et noir** pour décontaminer les CRD des déchets domestiques.
- Un **centre de tri temporaire** a été mis sur pied sous forme de dôme gonflable afin d'effectuer le tri secondaire, qui a été effectué en collaboration avec Pleins Rayons, un organisme d'intégration de jeunes adultes avec des limitations fonctionnelles.

## Résultats

- **Réduction des CRD envoyés à l'enfouissement de 75%** (80% pour les chantiers de constructions neuves).
- **Réduction de 24% des émissions de GES** grâce à la récupération.
- Les entreprises participantes ont demandé la prolongation du service après la fin du projet pilote d'ici l'ouverture du véritable centre de tri, car c'est devenu pour eux un **argument de vente**.
- La première pelletée de terre pour le **nouveau centre de tri a débuté en juillet 2024**, grâce à la subvention de RECYC-QUÉBEC.

# « Bär I bygden », Suède

Bär I bygden = Les baies dans la communauté

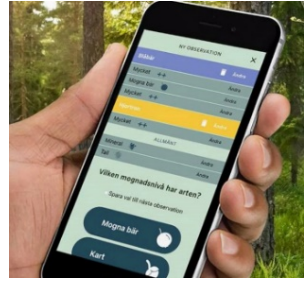


Lien vidéo: <https://www.fairchain-h2020.eu/case-studies/sweden/>  
(voir au bas de la page)

# « Bär I bygden », Suède (suite)

## Situation

- La plupart des baies sauvages du nord de la Suède **ne sont pas cueillies**, et celles qui le sont, sont expédiées hors du pays pour être transformées.
- La **main-d'œuvre étrangère est indispensable** pour la cueillette.
- L'industrie de **raffinage est sous-développée**, car les grossistes préfèrent exporter.
- Bjurholm, une petite communauté du nord de la Suède, a servi de **site de démonstration** pour tester les solutions.



## Solution

- Développement d'une **application web pour cartographier les zones à haut rendement de baies** pour encourager et faciliter la cueillette par la population locale.
- **Développement d'entreprises locales** de nettoyage et de tri des baies et d'entreprises régionales de transformation industrielle.
- Organisation d'un **festival social des baies** pour promouvoir les produits locaux à base de baies et impliquer la communauté.
- Organisation d'**ateliers pour co-crée, tester et mettre en œuvre** le modèle économique.
- Mise en place d'un « **food hack** » **international** rassemblant étudiants et instructeurs pour une session intensive de 3 jours au cours de laquelle des idées d'innovation sont présentées et affinées.

## Résultats

- **Création d'un système économique** local autour des baies.
- **Réduction des émissions de carbone** liées au transport grâce à des stratégies plus intelligentes de cueillette et de distribution des baies.



# Machine d'emballage pour TPE et PME, Belgique



Lien vidéo: <https://www.fairchain-h2020.eu/case-studies/belgium/>  
(voir au bas de la page)

# Machine d'emballage, Belgique (suite)

## Situation

- Pour les TPE, la **manutention manuelle** représente un temps considérable et **freine la productivité**.
- Actuellement, les emballages se font de façon manuelle et les **machines existantes sont bâties par les entrepreneurs eux-mêmes**.
- **Besoin identifié de machine de conditionnement de produits, liquide ou en purée**, adaptée à de petites et moyennes quantités (à partir de quelques litres) qui répond aux normes de conception hygiénique.

## Solution

- Développement d'une **machine d'emballage mobile et flexible** pour de petites et moyennes séries avec possibilité d'**emballage durable**.
- Utilisation de l'informatique et de la chaîne de blocs pour organiser le **partage d'équipements**.
- Le projet s'est concentré sur l'industrie des légumes et des fruits, mais l'application peut être étendue au secteur laitier.

## Résultats

- Le prototype est conçu pour accueillir **différents types de matériaux d'emballage**, notamment des sachets à bec verseur biosourcés et recyclables.
- Des principes de conception hygiénique ont été intégrés dans les machines d'emballage mobiles.
- L'emballage mobile, l'utilisation partagée dans une coopérative et les modèles de propriété individuelle sont à l'étude.



# Région de Guelph-Wellington

## Situation

En 2019, la Ville de Guelph et le Comté de Wellington ont lancé leur vision visant à **créer la première économie alimentaire circulaire moderne au Canada** via l'initiative « Our Food Future ».

## Objectif

**Développer des pratiques exemplaires** et recenser les leçons apprises afin de les **partager avec d'autres municipalités**. D'ici 2024 :

- Augmenter de 50% l'accès à des aliments abordables et nutritifs.
- Créer 50 nouvelles entreprises alimentaires, collaborations et entreprises sociales circulaires.
- Obtenir une augmentation de 50% des revenus tirés de la gestion des matières résiduelles.

## Projet

- Mettre à l'essai des idées, des innovations et des projets pilotes dans un **laboratoire urbain-rural**.
- Implanter un **réseau d'innovation** visant à développer et à accroître la portée des solutions dans le sud de l'Ontario via une plateforme nommée « Circular Opportunity Innovation Launchpad » (COIL).
- Rédaction d'un [guide qui décrit les pratiques exemplaires et les meilleurs outils](#) à la portée des municipalités qui cherchent à déployer l'économie circulaire localement, quelles que soient les ressources à leur disposition.
- Le personnel de la Ville **établit des relations avec les autres services municipaux**, tels que la gestion des déchets solides, l'environnement et le développement économique.

## Résultats

- Réseau croissant de **49 organisations partenaires et 955 parties prenantes**.
- **14 nouveaux produits et services créés** à partir de matières résiduelles valorisées.
- 232 collaborations avec des entreprises renforçant la chaîne d'approvisionnement circulaire.
- **181 entreprises ayant établi des pratiques circulaires** ou les ayant élargies.
- Des **économies de 960 812 \$** grâce à l'adoption de pratiques commerciales plus circulaires.
- Plus de 60 programmes qui améliorent l'accès à des aliments nutritifs, encouragent les entreprises circulaires ou réutilisent les matières résiduelles.



---

**Améliorer son impact social**

# Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

## Définition du « S »

Le critère social fait référence à l'impact des activités d'une entreprise sur les personnes et touche :

- Santé et sécurité au travail
- Normes du travail
- Diversité et inclusion
- Développement communautaire

## Bénéfices

- Améliorer la **résilience** de l'entreprise.
- Améliorer l'**engagement** de toutes les parties prenantes.
- **Atténuer les risques** et événements imprévus tels que les litiges, les scandales ou atteintes à la réputation.
- **Valoriser son image** de marque ainsi que sa marque employeur.
- Favoriser la **fidélisation et l'attraction** de nouveaux talents.
- Accéder à du **financement durable**.
- **Stimuler l'innovation** et l'identification de nouvelles opportunités commerciales.

## Outils de mesure

- Produire un **rapport ESG**.
- Utiliser des **KPI spécifiques** (taux d'absentéisme, % d'employés participants à des programmes de formation, niveau de diversité dans les équipes, etc.).
- Réaliser une **évaluation externe** via des enquêtes, entretiens, groupes de discussion ou consultations publiques.
- Obtenir une **norme de certification** : B Corp, ISO 26000, Social Accountability International (SAI) Standard 8000.

# Les critères sociaux appliqués à l'entreprise

## **Gestion des relations avec les employés**

Évalue la manière dont l'entreprise gère les relations avec ses employés, notamment les politiques de recrutement et de développement des employés, l'amélioration des conditions de travail, l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion, la SST et l'implication des employés dans les décisions de l'entreprise.

## **Impact sur la communauté**

Évalue la manière dont l'entreprise interagit avec les communautés locales, la responsabilité sociale de l'entreprise, le soutien aux initiatives caritatives, la gestion des relations avec les parties prenantes et la gestion des risques sociaux.

## **Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

Évalue la manière dont l'entreprise gère ses achats et ses relations avec les fournisseurs.

## **Impact sur les produits et services**

Évalue l'impact social des produits proposés par l'entreprise, l'analyse de l'impact sur la santé et sécurité des consommateurs, la durabilité des produits, l'éthique dans le marketing, la transparence dans ses communications et la gestion des risques.

## **Engagement des actionnaires et des parties prenantes.**

# Stratégie d'approvisionnement sociale, Vancouver

En 2019, la Ville de Vancouver a été l'une des premières à se doter d'une stratégie d'approvisionnement social. Dès la même année, les fournisseurs des contrats publics ont réagi pour ajuster leur organisation aux valeurs de la ville.

## Le processus de la ville

### 1. Se fixer un objectif

- Le nouveau cadre d'approvisionnement social de la ville **visé à favoriser la réconciliation, l'inclusion, l'équité et la diversité** en soutenant des populations qui ont historiquement été sous-représentées dans ses contrats.
- Ils ont **identifié des entreprises sociales** qui emploient des personnes issues de populations sous-représentées **ainsi que des organisations qui font preuve de leadership** dans des domaines comme l'équité en matière d'emploi.

### 2. Agir

- La ville a recours à plusieurs approches selon les contrats accordés.
  - Petits contrats : **Invitation à soumissionner pour les fournisseurs identifiés** comme étant diversifiés ou socialement impliqués.
  - Moyens et gros contrats : **Pondération** d'évaluation sur des exigences en matière de **durabilité et leur politique de diversité**.

### 3. Évaluer les résultats

- La ville vérifie si les soumissionnaires sont **détenus par des membres de la diversité**, s'ils ont des **certifications environnementales** et s'ils **font progresser l'équité**.



La MIRE inc

VEILLE STRATÉGIQUE POUR INNOVATEUR

---

# Responsabilité sociale des entreprises (RSE)



# Définition

Repose sur la conviction que les entreprises ont un devoir plus important envers la société que de simplement créer des emplois et faire des profits. Elle exige que les propriétaires prennent en compte l'incidence environnementale et sociale de leurs décisions.

La RSE est plus souvent adoptée par les grandes entreprises, mais les petites entreprises peuvent utiliser les principes de RSE comme tremplin pour adopter des initiatives intéressantes.



# Exemples d'actions d'intégration de la RSE

## 1. Dons et commandites

- a. Consacrer du temps ou de l'argent à des causes importantes pour votre entreprise, votre personnel et votre collectivité.

## 2. Initiatives opérationnelles

- a. Exemples liés à l'environnement :
  - i. Réduire l'empreinte carbone de votre entreprise.
  - ii. Améliorer l'efficacité énergétique de votre immeuble.
  - iii. Réduire le gaspillage, la consommation d'eau et les émissions de votre entreprise.
- b. Exemples liés à la société :
  - i. Acheter auprès d'entreprises fournisseuses et de partenaires issus de la diversité, locaux et socialement responsables.
  - ii. Consulter les parties prenantes de la collectivité avant de prendre des décisions commerciales.
  - iii. Renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail.
  - iv. Mettre en place un code de conduite ou d'éthique.

## 3. Transformation stratégique

- a. Transformer vos stratégies ou votre modèle d'affaires pour faire en sorte que des objectifs sociaux ou environnementaux deviennent une priorité.



**Calculer le bien-être au travail**

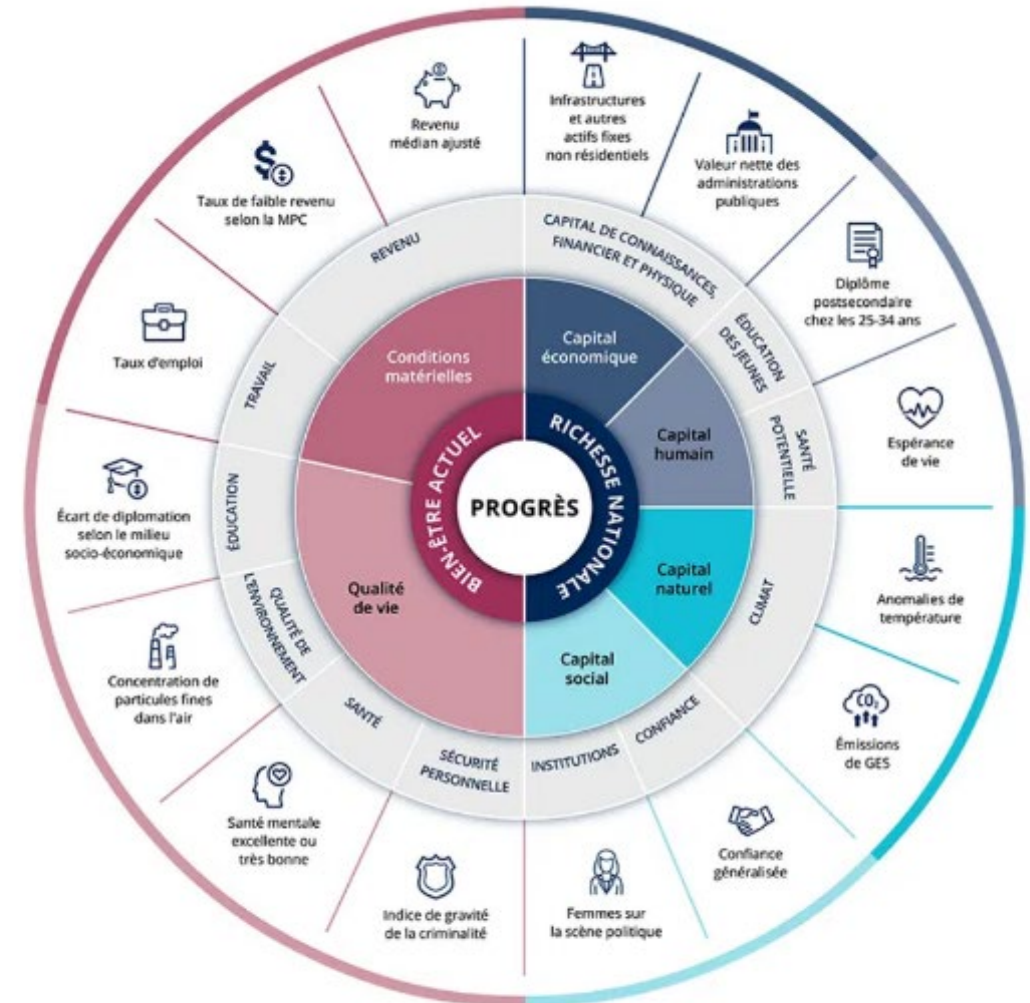
# Indicateur de bien-être du Québec

## 4 axes pour les entreprises

1. **Technologique** : L'industrie 5.0 au service du bien-être (l'humain et la machine collaborent étroitement pour améliorer l'efficacité et la productivité).
  - a. Les **robots collaboratifs** allègent les tâches répétitives ou dangereuses. Les **systèmes intelligents** personnalisent les tâches en fonction des compétences et des préférences de chaque employé.
  - b. Les **outils d'aide à la décision** basés sur l'IA soutiennent dans la prise de décision.
  - c. Une **culture d'apprentissage** pour exploiter pleinement les avancées en investissant dans la formation.
2. **Ressources humaines** : La santé mentale au cœur du bien-être.
  - a. Fournir des programmes d'aide aux employés (PAE).
  - b. Mutualiser des ressources par secteur géographique ou d'activité.
  - c. Former les gestionnaires à la détection du stress et de la santé mentale.
  - d. La santé financière fait partie de la santé mentale globale.
  - e. Soutenir les systèmes de récompenses individuelles.

# Indicateur de bien-être du Québec (suite)

3. **Développement durable** : Mobilisation et engagement des employés pour leur bien-être.
  - a. Le bien-être est lié au sentiment d'utilité et à l'impact positif sur son environnement.
  - b. Mettre en place des comités de développement durable dirigés par les employés.
  - c. Encourager des initiatives écologiques et sociales.
  - d. Améliorer l'empreinte environnementale de l'entreprise.
4. **Approvisionnement local** : Levier pour le bien-être et l'économie locale.
  - a. Ne se limite pas à l'achat de produits et services à proximité. Il s'agit de tisser des liens durables avec l'écosystème local.
  - b. Permettre aux employés de voir l'impact direct de leurs efforts sur l'économie locale.
  - c. Offre en même temps aux employés des occasions de développer des compétences en communication, négociation et gestion des relations.



Indicateurs sélectionnés dans le cadre de mesure du progrès pour le Québec

Source : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/cadre-conceptuel-indicateurs-progres-quebec/publication/indicateurs-progres-quebec-cadre-mesure>

VEILLE STRATEGIQUE POUR INNOVATEURS

# Intégrer une charte éthique

Permet de lutter plus concrètement contre les discriminations au travail.

## 1. Réaliser un état des lieux des pratiques en entreprise.

### Questions à se poser

- Quelles sont les pratiques existantes?
- Comment les renforcer?
- Quelles sont les éventuelles défaillances?
- Quelles nouvelles pratiques mettre en place pour instaurer un mode de management éthique?
- Est-ce que l'entreprise est conforme aux normes éthiques et obligations juridiques actuelles?

## 2. Définir la charte éthique

- Ce document liste de manière exhaustive les procédures, réglementations et pratiques, ainsi que les comportements éthiques et les modes de management encouragés, ainsi que les comportements prohibés.
- Elle doit toucher tous les niveaux de l'entreprise, autant à l'interne qu'à l'externe.
- Elle peut inclure des actions RSE, des actions à mener sur le plan environnemental, un code de conduite, des pratiques au niveau fiscal, juridique, commercial et managérial.

# Intégrer une charte éthique (suite)

## 3. Intégrer le bien-être des équipes dans la gestion

- Le management responsable et équitable met la bienveillance et le bien-être de chacun au cœur de ses actions.
- On parle par exemple de politique de non-discrimination à l'embauche, d'équilibre travail-vie personnelle, d'équité salariale, etc.

## 4. Faire preuve d'exemplarité

- Les gestionnaires, par leur comportement, attitude et communication doivent prôner la transparence, la confiance, l'honnêteté et le respect, et ce, même dans les situations conflictuelles.

## 5. Focus sur la RSE

- Créer une entreprise responsable qui met en place des activités durables.
- L'éthique permet à la RSE d'atteindre la transparence, la responsabilité et la durabilité.

## 6. Donner du sens à la responsabilité professionnelle

- En garantissant l'égalité des chances, luttant contre les discriminations, en valorisant ses collaborateurs et en étant inclusif.

## 7. Miser sur une communication transparente

- Doit être directe, originale et extrêmement lisible pour assurer la cohésion.



La MIRE inc

VEILLE STRATÉGIQUE POUR INNOVATEUR

---

## Outils & ressources



# Réduire ses GES

[Comment réduire les émissions de GES dans votre entreprise: un guide étape par étape](#), BDC.

[Vidéo des notions de base de la comptabilisation des GES](#), BDC.

[Calculateur de GES](#), BDC.

# Développement durable

## Outils

[La Boussole TD de la durabilité pour les PME](#), TD.

Jeu-questionnaire en 45 questions pour évaluer le développement durable et la responsabilité sociale des PME. Permet de se comparer avec d'autres PME tout en restant anonyme.

[L'Activateur](#)<sup>MC</sup>

Application web développée par le Centre québécois de développement durable (CQDD) pour que les entreprises puissent réaliser un autodiagnostic de leurs actions écoresponsables, une planification des pistes d'actions en lien avec leur secteur d'activités et une communication sur leurs pratiques.

[Évaluation de la maturité environnementale pour les entreprises manufacturières](#)

Autodiagnostic de la BDC en 10 questions simples pour évaluer vos pratiques actuelles et déterminer les prochaines étapes.

## Guides

[Méthode BNQ 21000](#)

Développé par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), cet outil comprend un guide d'utilisation et une méthode d'application qui aide les entreprises de tous secteurs à progresser vers la durabilité.

[Comment rédiger une politique environnementale](#)

Guide réalisé par Info Entrepreneurs qui fournit de l'information sur le format, le contenu et des astuces pour produire et mettre à jour une telle politique.

[Optimiser la chaîne de valeur d'une PME](#)

Guide du Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) qui offre aux PME disposant de moyens limités, une démarche simplifiée d'optimisation environnementale et sociale de la chaîne de valeur fondée sur différentes fonctions de l'entreprise.

# Développement durable (suite)

## Financement

### [Répertoire de programmes de financement](#)

Ce répertoire créé par le Fonds Écoldeader rassemble plus de 175 programmes de financement fédéraux, provinciaux et régionaux visant l'adoption de pratiques écoresponsables et de technologies propres.

### [Liste des programmes canadiens](#)

Plus de 60 programmes de subventions, de crédits d'impôt et de prêts en vigueur pour soutenir les initiatives environnementales des entreprises canadiennes. *Cliquez au bas de la page pour recevoir la liste par courriel.*

## Accompagnement

### [Centre québécois de développement durable \(CQDD\)](#)

Offre aux entreprises et organismes un accompagnement dans la mise en place d'une stratégie durable ainsi que des outils sur mesure.

### [Répertoire d'experts](#)

Ce répertoire créé par le Fonds Écoldeader rassemble plus de 480 experts offrant des services liés à l'intégration de pratiques d'affaires écoresponsables et à la préparation à l'acquisition de technologies propres.

# Économie circulaire

## Outils

### Canvas

- [Circular Canva](#)  
Permet de repenser votre modèle économique afin de le remplacer par un modèle circulaire.
- [Partner Map](#)  
Avant de démarrer un projet, remplissez le Partner Map pour adopter différents points de vue, considérer l'ensemble de la chaîne de valeur, faciliter la création de valeur et anticiper les menaces des différents acteurs.
- [Value Chain Canvas](#)  
Un outil pour analyser votre marché ou votre secteur d'activité et recueillir des informations clés sur les ressources, les utilisateurs finaux, les concurrents, les technologies ou la législation.

[Circularity Gap Report](#), Circle Economy Foundation, 2023

[Critères d'élaboration d'objectifs d'approvisionnement circulaires](#), Conseil de l'innovation circulaire (CIC), 2023

### [Dices](#)

Exemples réels sélectionnés par des professionnels dans n'importe quel secteur, y compris des modèles de revenus que des modèles de conception. Ce site suit également les solutions émergentes, tel que le modèle commercial d'un nouveau processus tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

[Guide de caractérisation des matières résiduelles](#), CTTÉI, 2021.

[Guide « Réaliser une analyse des coûts des flux de matières \(ACFM\) - Tirer profits de l'analyse des déchets »](#), CTTÉI, 2022

L'analyse des coûts des flux de matières vise à calculer le coût de revient du déchet. Elle prend en considération les coûts évidents liés à la gestion des déchets (ex. : location de conteneurs, redevances à l'élimination, surcharge pour l'essence, etc.) et les coûts cachés (ex. : achat de matière, dépenses énergétiques, coût de main-d'œuvre, immobilisation, amortissement d'équipements, etc.).

# Économie circulaire (suite)

[Guide pour catalyser l'économie circulaire dans votre collectivité](#), Fonds municipal vert

- Feuille de travail pour aider les employés municipaux ou les groupes de travail internes à trouver des idées d'économie circulaire (pages 34 à 36).
- Feuille de travail pour identifier des partenaires communautaires et entreprendre la mise sur pied d'un comité (pages 37 et 38).
- Feuille de travail qui présente les aspects à considérer pour organiser un atelier de conception de la vision (pages 38 et 39).

[Lignes directrices d'écoconceptions et de recyclabilité des emballages](#), Éco Entreprises Québec, Octobre 2024

Destinées aux producteurs, fabricants et détaillants, elles permettent d'effectuer un autodiagnostic de leurs emballages et identifier des possibilités d'écoconception. Elles visent principalement à assurer une meilleure adéquation avec les filières de recyclage et à augmenter la valeur des matières récupérées.

- [Lignes directrices d'écoconception des emballages](#)
- [Lignes directrices de recyclabilité des emballages](#)

[Trousse pour élaborer et mettre en œuvre une feuille de route régionale en économie circulaire : guide et outils en 5 étapes](#), CTTÉI, 2022.

[Trousse d'outils pour élaborer et mettre en œuvre une feuille de route régionale en économie circulaire](#), RECYC-Québec

## Ressources

[Éco entreprise Québec](#)

Permet aux entreprises et organisations assujetties à la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) de remplir leurs obligations légales concernant le recyclage de leurs contenants, emballages et imprimés (CEI). Plusieurs outils sont disponibles.

# Économie circulaire (suite)

## [Écoconception et économie circulaire](#)

Division d'Éco Entreprises Québec qui diffuse les meilleures pratiques de l'industrie afin de démocratiser l'écoconception des emballages et des imprimés au Québec. Des formations, de la documentation et des ressources pour outiller à toutes les étapes du processus sont disponibles.

## [Québec circulaire](#)

Mesures phares du Pôle québécois de concertation sur l'économie circulaire, un regroupement volontaire de leaders issus de divers milieux, pour accélérer la transition vers l'économie circulaire au Québec. La plateforme a pour mission de fédérer la variété d'initiatives, d'outils et d'expertises actuellement dispersées et qui se multiplieront au cours des prochaines années.

## [RECYC-Québec](#)

A pour mandat de promouvoir, développer et favoriser la réduction, le réemploi, la récupération et le recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits ainsi que leur valorisation dans une perspective de conservation des ressources.

## [Esplanade](#)

Déploiement de solutions entrepreneuriales innovantes qui contribuent aux plus grands enjeux de la transition socio-environnementale à l'échelle du Québec.

[Réseau de recherche en économie circulaire du Québec](#) pour réaliser des projets de recherche sur des thématiques liées à l'économie circulaire.

## [Villes et régions circulaires](#)

Lancé en 2021, le projet Villes et régions circulaires (VRC) fait progresser les connaissances et les possibilités en matière d'économie circulaire au sein des municipalités canadiennes. Il s'agit d'une collaboration du Conseil national zéro déchet, le Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités (FCM), le Recycling Council of Alberta et RECYC-QUÉBEC. En 2024, il offre du soutien à 25 gouvernements locaux pour leur transition circulaire.

# Économie circulaire (suite)

## Vitrines d'économie circulaire dans le secteur de l'hébergement touristique

### **Financement**

#### Fonds Écoleader

Finance un large éventail de thématiques permettant aux entreprises du Québec d'intégrer des pratiques d'affaires écoresponsables et des technologies propres.

#### Fonds Moins c'est +

Vise à propulser les projets innovants qui soutiennent la gestion des matières résiduelles.

#### Soutien à des projets de symbioses industrielles

Notamment dans le cadre du dernier appel de propositions alors que 15 projets ont été soutenus dans 13 régions du Québec pour un total de près de 3,3 M\$ en subventions.

# Sources

1. [À la recherche de la résilience industrielle](#), Circulab, 1 juillet 2024.
2. [Réduire l'empreinte carbone de son entreprise en 20 actions clés](#), Hello Carbo, 23 mai 2022.
3. [19 pistes pour réduire l'empreinte carbone de son entreprise](#), Kisaco, 26 novembre 2021.
4. [Comment mesurer l'empreinte carbone de votre entreprise?](#), BDC, Date inconnue.
5. [Guide Réaliser une analyse des coûts des flux de matières](#), CTTÉI, 2022.
6. [Un emballage optimisé recyclable et fabriqué localement pour Fraise d'hiver](#), Écoconception et économie circulaire, 2023.
7. [Boîte de bleuets au chocolat écoconçue](#), Écoconception et économie circulaire, 2019.
8. [Approvisionnement circulaire : Stratégies pour des critères circulaires](#), Conseil de l'innovation circulaire, 2023.
9. [Soutenir et favoriser le développement des entreprises circulaires](#), Villes et régions circulaires (VRC), Date inconnue.
10. [Construire un argumentaire pour la circularité](#), Villes et régions circulaires (VRC), Date inconnue.
11. [Réduire son empreinte carbone grâce à l'économie circulaire](#), Circulab, 10 septembre 2024.
12. [Créer une nouvelle valeur ajoutée pour la filière fruits](#), Circulab, 3 septembre 2024.
13. [Developing wild berry business to boost local economy and social cohesion](#), Fairchain, 1 février 2021.
14. [Case study update: Berries in the community](#), Fairchain, 2 avril 2024.
15. [Innovative packaging machine for small and mid-sized actors](#), Fairchain, 1 février 2021.
16. [Case study update: High-Tech packaging machine for all actors, from small to mid-sized](#), Fairchain, 4 avril 2022.
17. [Une machine d'emballage de haute technologie pour tous les acteurs : de l'agriculteur au transformateur de taille moyenne](#), Fairchain, Date inconnue.
18. [Recueil de synergies](#), CTTÉI, 2022.
19. [Vers un centre de tri des résidus CRD à Bromont](#), Voir vert, 8 juillet 2024.
20. [Guide pour catalyser l'économie circulaire dans votre collectivité](#), Fonds municipal vert, Date inconnue.
21. [L'économie circulaire, une priorité](#), RECYC-Québec, Date inconnue.
22. [Les meilleures pratiques pour améliorer l'engagement des collaborateurs](#), Randstad, 22 juin 2023.
23. [L'indicateur du bien-être au Québec : un outil précieux et multidimensionnel pour les entreprises et leurs employés](#), Excellence industrielle, 18 septembre 2024.
24. [L'éthique en ressources humaines : un impératif pour les entreprises de toutes tailles](#), People Spheres, Date inconnue.
25. [Guide étape par étape pour améliorer l'engagement collaborateur](#), Randstad, Date inconnue.
26. [Comprendre le "S" de social dans l'ESG](#), Daato, 18 mars 2024.
27. [Volet social : il faut passer de la parole aux actes](#), CPA Canada, Date inconnue.
28. [Critères ESG et application dans le domaine du "S" social](#), 3Bee, 5 octobre 2023.
29. [Impact social : comment influence-t-il la marque employeur de votre entreprise ?](#), HeyTeam, 26 juin 2023.
30. [La responsabilité sociale d'entreprise \(RSE\)](#), BDC, Date inconnue.
31. [Trouver des actions climatiques pour votre entreprise](#), BDC, Date inconnue.
32. [Ressources sur le climat](#), BDC, Date inconnue.
33. [Comment rendre compte des efforts que vous déployez pour atténuer les risques liés au climat?](#), BDC, Date inconnue.
34. [Comment choisir la bonne certification environnementale pour votre entreprise](#), BDC, Date inconnue.
35. [Obtenez une certification environnementale pour votre entreprise](#), BDC, Date inconnue.
36. [Nos établissements sont porteurs de la responsabilité sociétale d'entreprise \(RSE\)](#), Moissons nouvelles, 14 septembre 2019.



Le développement durable appliqué aux PME et aux communautés

Dossier réalisé pour La Mire inc.

Novembre 2024

 Myriades  
VEILLE STRATÉGIQUE