

Oeconomia Humana

Mai 2011

Audrey Meyer

meyer.audrey@courrier.uqam.ca

Volume 9, Numéro 4

L'Édito !

Il faut choisir ses batailles !

Par **Audrey Meyer**, Candidate à la maîtrise en sciences de l'environnement.

Catégorie : Politique, Élections fédérales 2011

Lundi 2 mai, les citoyens canadiens prendront la direction des urnes pour élire les députés qui siégeront à la Chambre des Communes. De là sera désigné le nouveau chef de l'exécutif, le premier ministre qui nommera son gouvernement dont les ministres, les sénateurs, les lieutenants-gouverneurs des provinces et les juges de la Cour suprême du Canada.

Au soir de cette 37e journée de campagne électorale, le moment du choix, celui qui décide en partie d'un changement ou non, celui qui dessine l'avenir du Canada et de ses provinces, est arrivé. Toutefois, on ne peut que constater et déplorer l'absence au sein des programmes et lors des débats d'un enjeu de taille : l'environnement. Le débat des chefs n'y a quasiment fait aucune allusion et les plateformes des quatre partis principaux restent floues et comportent peu d'engagements. Un manque de considération qui va à l'encontre des principes du développement durable puisque l'environnement est le soutien indispensable d'une économie viable. Il est curieux de remarquer que l'épice du "développement durable" à laquelle on condimente tant de nouveaux projets a totalement disparu de cette campagne électorale fédérale. La vision à long

Le bulletin *Oeconomia Humana*
est fier du soutien financier
de :



PRICEWATERHOUSECOOPERS 



terme, que bien des personnes travaillent à faire émerger et à ancrer dans les mœurs et les pratiques, est dissipée au profit d'une conquête de l'électorat où la fin semble justifier les moyens. Sur ce point il y a manifestement eu consensus stratégique entre les partis pour ne pas débattre des questions environnementales et ainsi éviter de laisser entrevoir ce talon d'Achille commun.

On ne peut donc que saluer le travail de différents organismes environnementaux qui ont œuvré à faire émerger ces questions et à clarifier les positions des partis, en particulier le questionnaire environnemental adressé aux cinq principaux partis. Sur les cinq, le seul qui n'a pas répondu est le parti conservateur. Pour plus de détails, consultez ici le questionnaire et ses résultats : <http://environmentaldefence.ca/questionnaire-environnemental-2011>

Il est dommage qu'en 2011 cette campagne électorale, souffle de la démocratie, se cantonne à une mise en scène communicationnelle. Cela ampute le débat et laisse finalement l'impression que l'on se préoccupe toujours et encore plus du charisme et de la rhétorique des représentants politiques que des réels enjeux d'un Canada qui pourrait pourtant œuvrer à rétablir son positionnement sur le banc des bons élèves mondiaux préoccupés par un développement plus durable et une économie plus verte.

Pour ma part, peut-être est-ce là le soubresaut d'une vision résignée et pessimiste, liée à ma condition de citoyenne multiple, qui a constaté trop souvent que l'arrogance et la cupidité se targuent d'un pouvoir qui ne devrait appartenir qu'aux citoyens. Pourtant, je ne suis pas naïve au point d'ignorer les difficultés de la démocratie et des luttes politiques.

Je suis citoyenne canadienne de naissance, mais j'ai grandi en France. Je vote et me positionne au sein de l'échiquier politique canadien seulement depuis quelques années. Malgré tous ses biais, je crois à l'expression démocratique par la voie des urnes, mais je suis bien souvent déçue du résultat qu'elle apporte. Je ne crois pas que l'abstention de masse puisse un jour être réellement reconnue et aboutir à un changement des mécanismes du système politique bien qu'il me paraisse pourtant nécessaire. Comme beaucoup, je tente de faire un tri et choisis d'attribuer mon vote au parti qui se rapproche le plus de mes convictions. Mais en choisissant de se prêter au "jeu" et d'entrer dans l'arène, on se retrouve évidemment confronté au fameux dilemme : doit-on faire le choix d'un vote rationnel et stratégique pour éviter le pire ou doit-on supporter ses convictions avec la quasi-certitude de leur non-aboutissement et le risque de voir le pays dirigé par un parti avec lequel on est en profond désaccord ?

Pour nous aider dans ces choix difficiles, quelques outils ont été mis en place :

Une aide à prendre avec des pinces pour ceux qui n'arrivent pas à faire leur choix parmi les partis, ou pour vérifier qu'il était bien le bon :

<http://elections.radio-canada.ca/elections/federales2011/boussole-electorale/index.shtml>

Pour savoir qui choisir et si vous devez voter stratégique dans votre circonscription :
<http://www.projetdemocratie.org/>

Je suppose qu'au moment où vous lirez cet éditorial, les dés seront jetés et nous serons fixés. En attendant les prochaines élections, nous vous proposons d'améliorer notre compréhension sur des sujets qui sont les compléments indispensables et surtout les leviers de la transformation de notre système économique et social.

Ce mois-ci, nous vous invitons à lire un article et un compte rendu qui approfondissent tous deux la responsabilité sociale des organisations dans le cadre d'ISO26 000, le premier est écrit par [Marie-Andrée Caron](#) : "ISO 26 000 ou la rencontre de l'expert, du profane et du normalisateur", le second est écrit par [Corinne Gendron](#) : "Compte-rendu de l'atelier de formation «Structurer le dialogue social avec ISO 26000»"

Nous vous proposons également de découvrir le compte rendu d'[Imane Essrifi](#) qui revient sur la conférence sur le développement durable et la responsabilité sociale, organisée par le Centre international Unisféra le 6 et 7 avril dernier. "Une gestion de risque par le DD ou pour le DD ? Et vice versa "

Nous vous invitons également à lire un article d'**Audrey Bruneau**, qui nous permet de mieux saisir le contexte d'utilisation des nanoparticules et place les enjeux de ce développement : Nanoparticules : Phénomène d'actualité, enjeux risqués?

Enfin, nous vous suggérons la lecture d'un entretien réalisé avec [Éric Duchemin](#) qui nous plonge au cœur des problématiques et des enjeux liés à l'agriculture urbaine à Montréal et dans le monde.

Bonne lecture à tous !

Compte-rendu de l'atelier de formation «Structurer le dialogue social avec ISO 26000»

Par **Corinne Gendron**, titulaire de la CRSDD

En collaboration avec ses partenaires, la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable a organisé un atelier réunissant des acteurs triés sur le volet auquel ont participé plusieurs experts internationaux directement impliqués dans le développement et le déploiement de la nouvelle norme internationale sur la responsabilité sociale ISO 26000. Cet atelier, qui s'est tenu à l'UQAM le 20 janvier 2011, était structuré en deux parties : des exposés avec échanges des participants en matinée, et un travail approfondi sur l'implantation de la norme en après-midi. La journée a été clôturée par un panel ouvert au public autour de l'ouvrage *ISO 26000 : une norme hors norme ?* de Capron, Quairel et Turcotte, 2010.

Cette journée a permis de situer ISO 26000 dans un contexte plus large, notamment en ce qui a trait aux fondements du développement durable et de la responsabilité sociale, à la gouvernance globale et au développement et à l'élaboration des normes dans un marché mondialisé. Elle a aussi permis d'aborder les grandes lignes du processus d'élaboration d'ISO 26000, de décrire les particularités de cette norme et de sa structure, d'explorer une méthodologie d'application d'ISO 26000 au sein des organisations et d'expérimenter cette méthodologie dans le cadre d'un exercice au sein des groupes de travail. Ce compte-rendu vise à résumer l'essentiel des présentations et discussions de cet atelier de formation.

Fondements du développement durable et de la

responsabilité sociale et introduction à ISO 26000. Corinne Gendron, professeure, ESG UQAM

Si la responsabilité sociale fait aujourd'hui l'unanimité, sa définition est longtemps restée problématique. Alors que les ONG réclament un meilleur contrôle pour des entreprises de plus en plus difficiles à saisir de par leur organisation en réseau et la portée internationale de leurs activités, d'autres continuent à véhiculer une définition de la responsabilité sociale qui se limite aux pratiques volontaires. Le concept de responsabilité sociale a reçu différentes acceptations à travers le temps. On en parlait dès le début du siècle, mais en la formulant alors davantage en fonction de la moralité du dirigeant. C'était l'époque de l'éthique en affaire. À partir des années 1970, l'entreprise fut la cible de nouveaux mouvements sociaux qui dénoncèrent notamment ses pratiques anti-écologiques et le capitalisme de façon générale. L'idée que l'entreprise puisse être socialement responsable donnait au capitalisme l'occasion de rivaliser avec un communisme entièrement dédié, du moins formellement, au bien-être de la société. Au tournant des années 1990, la responsabilité sociale se pose en réconciliation entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société. Magnifiquement illustrée par le slogan « Good ethics is good business », cette perspective devait faire de la responsabilité sociale la nouvelle sagesse conventionnelle des milieux d'affaires. Une dernière rupture marquera le concept vers les années 2000 à la faveur d'une appropriation du thème de la responsabilité sociale par les autres acteurs de la société (qu'il s'agisse des ONG, des gouvernements et plus tardivement des

syndicats): la responsabilité sociale n'est plus assimilée à la marge discrétionnaire du gestionnaire, mais devient un enjeu de régulation dans le contexte de la réorganisation normative concomitante à la mondialisation. Si bien qu'à partir de ce moment, la responsabilité sociale cristallise les débats touchant au contrôle et à la finalité de l'entreprise: le gestionnaire aux commandes de l'entreprise doit-il agir sous le seul contrôle des actionnaires en usant au besoin de sa marge de manœuvre discrétionnaire, ou son action doit-elle être davantage encadrée par des lois qui véhiculent les attentes d'autres acteurs sociaux? Bref, le concept de responsabilité sociale n'appartient désormais plus en propre au monde économique, et sert de véhicule à ceux qui revendentiquent davantage de contrôle sur l'entreprise ainsi qu'une réorientation de sa mission vers le bien collectif plutôt que d'être confiné à l'enrichissement des actionnaires.

Loin de se réduire à un exercice de clarification, c'est à la construction même d'une définition de la responsabilité sociale qu'a œuvré ISO avec la norme ISO 26000, grâce à un processus de dialogue ambitieux invitant les acteurs à préciser comment les organisations peuvent contribuer au défi du développement durable qui nous interpelle tous dans toutes les sociétés. Les initiatives volontaires et la dimension organisationnelle de la responsabilité sociale sont, dans ISO 26000, judicieusement situées par rapport à une dimension institutionnelle mouvante portée à la fois par la législation, les nouveaux mécanismes de régulation ainsi que les attentes des acteurs sociaux.

ISO 26000 comme source de légitimité et outil de

dialogue social. Yassir Yaghfouri, consultant en ressources humaines et responsabilité sociale, Royaume-Uni.

ISO a constitué un groupe en vue de développer la réflexion sur la responsabilité sociale. Le projet aurait pu être mené par l'ONU, mais c'est finalement l'ISO qui a pris l'initiative. Ce groupe était constitué par six parties prenantes, constituées à un niveau global, avec dans chaque pays des comités miroir représentatifs des six catégories de parties prenantes¹. S'ajoutèrent au groupe des organisations internationales (ONU, OIT), ainsi que des organisations partenaires de l'initiative (GRI). Si l'initiative devait être portée à la fois par les pays industrialisés et en développement, les pays en développement n'ont pas pris la place qu'on aurait pu souhaiter. Si bien qu'ISO reste malgré tout une norme essentiellement développée par le nord, sans compter que certaines parties prenantes ont contribué plus que d'autres à l'élaboration de la norme.

La norme ISO 26000 est un document plus détaillé que les autres normes ISO. L'annexe ne fait pas officiellement partie d'ISO 26000, et la norme précise que les initiatives qui y sont présentées ne sont pas « approuvées » par ISO. Mais il s'agit d'un bon répertoire d'initiatives qui peuvent être combinées à une démarche 26000.

La norme peut participer à un dialogue à une nouvelle échelle qui ne se résume pas au dialogue social déjà structuré entre les travailleurs, l'entreprise et le gouvernement, mais s'élargit à de nouveaux acteurs dans le cadre d'un dialogue sociétal : ONG

¹ À noter que dans le cadre du processus, les experts ne représentaient pas leur pays; ils étaient considérés comme des « experts ».

sociales et environnementales, consommateurs, etc.

Le déploiement d'ISO 26000 n'en est pas moins associé à certains risques. La RSE pourrait-elle n'être perçue que comme une approche volontaire? Est-ce que ce déploiement international suppose une uniformisation de certaines valeurs? N'y a-t-il pas le risque d'imposition d'une approche unique, alors qu'il existe d'autres initiatives qui demeurent et pourraient demeurer pertinentes?

ISO 26000 au cœur d'une architecture internationale de responsabilité sociale. Kernaghan Webb, professeur au Department of Law and Business, Ryerson University, Toronto

Il existe plusieurs initiatives, qui participent toutes à une nouvelle architecture de la régulation internationale. Cette nouvelle architecture pourrait supporter un nouveau régime de gouvernance durable.

Qu'est-ce que la norme? Ce qu'on pense d'ISO dépend en premier lieu de la manière dont on l'appréhende. Ainsi, plusieurs décrivent ISO 26000 comme une norme privée alors qu'en fait, les gouvernements y ont aussi contribué, si bien qu'on peut se demander si elle n'est pas aussi un peu publique. Dans le même ordre d'idée, ISO 26000 précise bien qu'elle ne décrit pas de système de gestion, pourtant le lecteur reconnaîtra aisément les étapes bien connues de « plan do act check » qui, sans structurer la norme comme c'est le cas de 14001 et 9000, n'en sont pas moins présentes dans 26000.

On peut situer le point de départ d'ISO 26000 dans l'impasse du droit international public, qui a pour faiblesse le fait que tout pays qui ne souhaite pas

respecter le droit international n'a qu'à ne pas le respecter. Or, les entreprises multinationales ont des opérations qui dépassent les frontières nationales, opérations qui sont dès lors hors du périmètre de régulation de leur nation d'origine. C'est pourquoi nous avons besoin d'une structure au-dessus des gouvernements pour réguler ces entités. Kyoto est un bon exemple de ce défi : il est nécessaire de développer de nouveaux instruments.

Ce qu'on voit se mettre en place actuellement, c'est une conversation autour des normes au niveau international entre les acteurs nationaux, intergouvernementaux, internationaux privés, etc. qui participe à l'édification d'une nouvelle architecture internationale quant à la responsabilité sociale, dont ISO 26000 est l'un des éléments. Émerge également une nouvelle typologie des normes internationales explicitement identifiée par ISO 26000, incluant les outils développés par les organisations intergouvernementales, les traités internationaux. Au sein de cette typologie, ISO 26000 peut être qualifiée d'outil hybride et transpositionnel. En effet, ISO est à la fois norme de processus (gestion, reporting) technique et norme substantielle.

ISO 26000 sera utilisée à travers une grande variété de moyens. ISO 26000 peut devenir un nouvel outil d'évaluation pour les investisseurs, les ONG, les gouvernements, elle peut être intégrée comme renvoi de la législation, elle peut être utilisée dans les décisions judiciaires comme le principe de précaution et on peut la mettre en liaison avec d'autres outils comme le GRI. Certaines entreprises vont appliquer ISO 26000, comme l'« adoption » d'ISO 26000 par Air France. ISO peut devenir la base de normes certifiables, comme au Danemark. Elle peut

aussi être à la base de systèmes de gestion certifiables non-ISO. On peut s'attendre à ce qu'ISO soit utilisée par les mouvements sociaux parce qu'elle est la norme la plus élevée, et elle peut avoir un impact au niveau international. ISO constituera aussi une nouvelle norme du droit coutumier.

Comment pourrait émerger une ISO 26 001? Dans les années 1990 a été étudiée la possibilité d'une norme en santé et sécurité au travail, OHSAS, mais au sein de l'ISO, les participants ne se sont pas entendus sur l'utilité d'une telle norme. D'autres acteurs se sont mis d'accord pour développer cette norme internationale, et ils l'ont développée : c'est une norme non-ISO, mais qui ressemble à ISO 14001 et qui est largement adoptée autour du monde. La morale de l'histoire : ce n'est pas parce qu'ISO interdit une norme certifiable qu'une telle norme ne sera pas développée hors d'ISO.

En conclusion, on peut affirmer que les problèmes environnementaux et sociaux ne pourront être réglés sans une coordination globale, et ISO participe à l'échafaudage d'une gouvernance globale.

Vers de nouvelles exigences nationales dans un marché mondialisé. Jacques Blanchet Écoconseiller Responsable développement durable et responsabilité sociétale, Bureau de normalisation du Québec (BNQ)

Même si la norme a été adoptée il y a à peine deux mois, on est capable de voir certaines tendances. On s'intéresse à la norme un peu partout, mais ceci est la première journée ISO 26 000 organisée au Canada. Pour comprendre ISO 26000, il faut d'abord mettre cette initiative dans le contexte plus

large de développement et d'élaboration des normes, en précisant tout d'abord pourquoi on fait des normes. Cela peut être raison d'une absence de référence. Cela peut être aussi parce qu'il existe trop de références, et qu'on souhaite les ordonner.

La norme est un document, mais c'est d'abord un processus basé sur consensus, le consensus étant défini comme : personne n'a ce qu'il veut, mais tout le monde peut vivre avec le résultat. Une norme est volontaire.

Qui fait des normes? Les normes publiques sont principalement issues d'ISO et de la commission électro-technique. Au Canada, le Conseil canadien des normes ne fait pas de normes, mais il les accorde, dont celles développées par le BNQ ou la CSA. Par ailleurs, ISO ne s'ingère pas dans les affaires de ses membres.

La certification est une attestation, un sceau, un logo, un marquage suite à une vérification faite sur le terrain par le BNQ ou un tiers. Ceux qui vérifient les normes ne sont pas ceux qui les développent : donc au Canada, le CCN valide les accréditations. Dans ce cas le programme de certification est un référentiel, un protocole de certification, un document directeur fixant les règles de procédures selon lequel l'organisme vérificateur est vérifié.

La position d'ISO au sujet de la certification est claire : «It's clear, no certification 26000.» En fait ce qui est dit, c'est qu'il n'y aura pas de normalisation « internationale » du type 140001. Un rapide sondage permet de constater que 85% des organisations de normalisation ne comptent pas offrir de certification 26000. Cela dit, les pays membres ont une certaine latitude dans l'adoption de la norme à

l'échelle nationale, et peuvent l'adapter en fonction de « besoins nationaux »². À titre d'exemple, l'OMC reconnaît que la sécurité des personnes, la sécurité nationale, les conditions climatiques et la protection de l'environnement sont des raisons justifiant des adaptations nationales. Au Danemark, la version de la norme 26004 intègre l'amélioration continue, les effets cumulatifs, l'essentialité en les justifiant comme adaptations, et ajoute même des exemples, des outils danois, etc. Ils se préparent à une certification de système de gestion. Le Brésil prévoit pour sa part la norme NBR 16001, une norme qui se rapprochera de 26000 en version certifiable. Au Portugal, on parle de la norme NR-2269. La Suisse prévoit elle aussi une certification 26000. En France, on travaille au système d'évaluation AFAQ 26000. De la part d'autres groupes, on peut s'attendre à ce que quelque chose se déclenche car il existe un réel besoin de marché, comme le montrent les exemples suivants : Bureau Véritas (grand organisme de vérification international), DNV danois et allemand, Foretica Espagne (SGE 21) certification de responsabilité sociétale, Ecocert (qui vient de lancer ISO 26000 light Éco-Pass).

L'ISO a mis en place la Post publication organisation, un groupe qui va formuler des conseils en vue de la révision : le PPO. On peut voir ce groupe comme un organisme de surveillance, une sorte d'autorégulation qui surveille les certifications « 26000 » ou celles qui se prétendent telles.

² Il existe par ailleurs un certain flou au niveau du système d'accréditation qui fait qu'un pays n'est pas obligé de faire reconnaître son système, si bien qu'on peut développer les certifications qui ne sont pas accréditées au CCN.

On peut dire d'ors et déjà qu'ISO 26 000 suscite un déploiement d'activités tout à fait imprévu, ça bouge beaucoup partout dans le monde, sauf peut-être au Canada et aux États-Unis. En France, on compte déjà 30 ou 40 formations. Il y a aussi des Plateformes de concertation. La réaction est très différente de celle qui a suivi la publication de 14001 ou de 9000; il y a beaucoup plus de « bras-sage ». La Francophonie pourra compter sur un réseau, le RNF, pour diffuser la norme et les activités qui y sont liées dans la francophonie.

Enfin, on peut faire une mise en garde à toutes les organisations qui souhaiteront travailler avec la norme ISO 26000 en vue de se mettre à l'abri des critiques, pour les inciter à changer un peu le vocabulaire qu'elles ont utilisé avec les autres normes, et au lieu de parler d'« adopter », préférer des expressions comme « baser sur ». Air France, qui s'est fait critiquer en raison du titre d'un article paru récemment dans les médias annonçant qu'elle avait « adopté 26000 », est un excellent contre-exemple.

Utiliser ISO 26000 : méthodologie didactique des lignes directrices. Marie d'Huart, associée fondatrice et directrice, CAP conseil, Belgique

La responsabilité sociale/sociétale sert à opérationnaliser le développement durable. En Belgique comme en France, l'adjectif social a une connotation forte sur les questions de travail, on utilise donc l'adjectif sociétal pour bien marquer qu'on se préoccupe également de l'environnement, des collectivités, etc.

Il faut voir la responsabilité sociale comme un

moyen, et retenir que les parties prenantes ne suffisent pas au déploiement d'une démarche de responsabilité sociale. Les parties prenantes peuvent aider, mais il faut aussi tenir compte de la « société »; ISO propose cette séparation des parties prenantes et de la société dans laquelle elles ne se dissolvent pas, et requiert de se préoccuper des parties prenantes non impactées aussi.

En passant de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise), à la RSO (responsabilité sociale de l'organisation), il faut voir que l'entreprise devient aussi la partie prenante d'autres organisations, par exemple celle des ONG. Il y a ainsi une nouvelle distribution des cartes. La responsabilité sociale est de plus définie en rapport avec la sphère d'influence de l'organisation, et s'étend au-delà de la chaîne de valeur directe.

On peut dire d'ISO 26000 qu'il s'agit d'une norme d'une troisième génération, et le caractère international liée aux dimensions de valeur rendait délicat l'éventualité d'une certification à cette échelle : en effet, certification « internationale » voudrait dire que le certificateur français pourrait venir juger du comportement de la firme indienne, un type de problématique dans laquelle on ne souhaitait pas entrer. ISO a donc accepté de travailler dans le champ des normes de valeur, mais en choisissant que ces normes ne soient pas assorties de certification. ISO 26000 n'endosse donc pas l'idée d'une certification internationale; si d'autres organismes vont de l'avant, ce sera à leurs propres risques et périls.

Les trouvailles d'ISO 26000

Puisque la norme est non certifiable, on peut se

permettre d'arrêter le « state of the art », c'est-à-dire le meilleur des pratiques. Par ailleurs, il faut comprendre qu' ISO 26000, ce n'est jamais fini, c'est un processus.

Mais l'adoption du texte de 26000 a aussi calmé les tensions. Personne aujourd'hui ne serait assez légitime pour proposer une autre définition de la responsabilité sociale. Notamment à travers la participation de tous au processus de rédaction, on dit « ça sonne la fin de la récré », plus de débats sur ce que signifie la RSE, ou ce qu'elle ne signifie pas. Sans compter que cela a secoué certaines normes comme celles de l'OIT, tout en remettant à l'honneur des principes admis et reconnus par tous.

ISO 26000 correspond à un outil « coupole » au sens où elle dit aux autres initiatives de responsabilité sociale : « je ne viens pas vous remplacer, vous avez tous une valeur ajoutée ». Mais la norme vient en quelque sorte organiser le paysage des différents outils en matière de RSE et de développement durable comme le Pacte Mondial, le GRI, les conventions internationales, etc.

La structure d'ISO 26000

Le texte est long, mais didactique et fluide. Par ailleurs, la terminologie renvoie à des recommandations : dans ISO 26000, on vous recommande le meilleur, on préconise que vous fassiez ceci ou cela, qu'il s'agit de la meilleure pratique à adopter.

L'article 1 explique à quoi sert la norme, ce qu'elle couvre, ce dont elle ne parle pas. La section sur les définitions (article 2) est particulièrement éclairante et le texte a osé se prononcer sur des sujets épiqueux, avec parfois quelques redondances. L'idée de « normes internationales de comportement » vise

notamment ce qui n'est pas déjà réglementé. Avec ISO 26000, lorsqu'on cherche à voir de quoi on parle, on réalise qu'il s'agit souvent de valeurs. La section *Appréhender la RSE* (article 3) correspond aux éléments pour débutants.

Quant aux principes énoncés dans l'article 4, c'est d'une certaine façon, le minimum sur lequel s'entendre avant de prétendre s'engager dans une démarche de responsabilité sociale. La norme ISO 26000 dit : « Au départ, il faut s'entendre sur les principes. Si on n'est pas d'accord avec cela, ça ne sert à rien d'aller plus loin », qu'il s'agisse du comportement éthique, transparent, etc. Certains principes reprennent les définitions, qui renvoient elles aussi aux principes dans une sorte de boucle. Les principes rappellent également le fait que toute organisation a des parties prenantes qui ont des intérêts, et qu'il est légitime que ces parties prenantes aient des attentes. Le principe de respect de droits de l'homme est bien sûr directement inspiré par la participation de l'ONU (le contenu de la norme n'est évidemment pas exempt des influences qu'ont pu avoir certains lobbys dont l'ONU ou les États-Unis).

En ce qui concerne le respect du principe de légalité, on peut se demander que faire lorsque le droit national est problématique? La norme nous exige le respect du principe de droit, mais si ce dernier suscite un problème moral, il faut travailler à le changer, être créatif pour tenter de concilier morale et droit, se référer au droit international, ou encore tout simplement se retirer du pays où il s'applique.

L'article 5 précise qu'en matière de RSE, il y a deux mécanismes incontournables : identifier sa responsabilité sociale et identifier et dialoguer avec

ses parties prenantes. À cet égard, la toile 2.0 avec des réseaux comme linked in est très utile. Il n'en reste pas moins que s'il est facile de reconnaître l'importance du dialogue avec les parties prenantes, l'organiser n'est pas simple.

L'article 6 de la norme correspond au contenu de la norme, pour chacune des questions centrales: environnement, droits humains, travail, consommateurs, développement communautaire, pratiques d'affaires et gouvernance.

L'article 7 explique pour sa part « comment faire ». Même si la norme répète qu'elle n'est pas un système de gestion, qu'on ne se situe pas dans le fameux PDCA (plan, do, check, act) qui structure tout autant ISO 9000 qu'ISO 14001, l'article 7 correspond néanmoins à un système de gestion, un système de gestion qui évite de dire son nom.

Enfin, la norme se termine par une annexe où sont répertoriées les autres initiatives relevant du domaine de la RS, avec au premier chef les autres normes ISO.

Une méthodologie en 6 étapes proposée par CAP

L'article 7 propose donc des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociale dans l'organisation. Cet article répond en quelque sorte à la question : « comment je fais? ». Dans l'alinéa 7.1 sur les généralités, on rappelle que 26000 n'est pas un système de gestion. L'alinéa 7.2 précise qu'il existe une relation entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociale. L'alinéa 7.3 explique comment appréhender la responsabilité sociale, l'alinéa 7.4 porte sur les pratiques d'intégration, 7.5 sur la communication, 7.6 sur la crédibilité, 7.7 sur l'amélioration continue et 7.8

sur les initiatives volontaires. Il faut garder à l'esprit que le texte reste général, et qu'on n'explique pas tout en détail. Par ailleurs, le schéma présenté se veut explicatif de la démarche, en illustrant le rôle simultané de la société et des parties prenantes (qui sont judicieusement distinguées) dans le cadre d'un dialogue qui va venir alimenter la démarche de l'organisation.

On propose une méthode en 6 étapes, directement inspirée des alinéas 7.1 et 7.2 de 26000.

1. Identifier les caractéristiques de l'organisation
 - a. Faire l'inventaire des activités et décisions de votre organisation, en identifiant les impacts (directs et indirects) sur la société et les parties prenantes.
 - b. Pour aboutir à une sorte de carte d'identité de l'organisation : type d'organisation, localisation, voir impacts sociaux, économiques, environnementaux³, quels engagement ont déjà été pris, les activités clefs, qui peuvent être facilement identifiées en se demandant combien de personnes l'organisation compte, et que font-elles du lundi au vendredi, les points d'attention.
2. Les principes à passer en revue
 - a. La porte d'entrée incontournable des sept principes : redevabilité, transparence, le comportement éthique. Ces principes ne concernent pas nécessairement une activité en particulier, mais plutôt la direction.
 - b. Enfin les sept questions centrales, avec pour chaque question, l'idée du « pick and choose » : oui, vous devez vérifier tous les sujets (scope), c'est-à-dire que les 7 questions centrales sont obligatoires et qu'il faut au minimum les

³ Même si dans son ensemble, la norme réussit à dépolariser le développement durable pour le présenter dans une complexité que ne permet pas d'illustrer la définition tripolaire, on reprend ici cette terminologie du social, de l'économique et de l'environnement.

passer en revue. Après, éventuellement, un domaine d'action peut s'avérer non applicable ou non pertinent. L'environnement n'est qu'un des points, c'est-à-dire qu'avec ISO 26000, il est clair que l'environnement n'est pas la seule dimension du développement durable; il faut différencier aussi les droits de l'homme et le droit du travail.

La structure de chaque question centrale propose d'abord une vue d'ensemble, qui explique pourquoi cette question est importante, puis les principes et considérations, puis les domaines d'actions. Pourquoi parle-t-on encore de principes ici ? Il s'agit en fait de principes d'une certaine façon moins universels, mais qui doivent être considérés. Bref, les questions centrales sont pertinentes pour toutes les organisations, mais les domaines d'action peuvent ou non être applicables. Il y a donc une hiérarchie : il faut regarder d'abord les questions centrales, ensuite les domaines d'action pertinents, puis importants et enfin les actions prioritaires.

Comment procéder? Il faut intégrer les parties prenantes dans la démarche, pour voir notamment ce qui est pertinent, ce qui ne l'est pas; évaluer ce qu'en pensent les parties prenantes, mais voir aussi si l'organisation a des problèmes de conformité. Pour juger de l'importance, on peut s'attarder à l'ampleur des dégâts, au risque encouru si on ne fait rien. Lorsqu'on a identifié ce qui est important, il faut voir quelles actions prendre : des actions prioritaires déterminées par l'organisation elle-même ou suggérées dans le texte d'ISO 26000. On peut se demander par exemple, dans le cadre de l'article 6.4.3, s'il y a un plafond de verre dans son organisation. Pour réaliser la sélection, on peut utiliser une matrice qui reprend les principes, les questions, etc., et où on peut évaluer la pertinence,

l'importance, en utilisant un pointage de 1 à 4 par exemple.

Parmi les principes, la gouvernance a un statut spécial car c'est à la fois un thème et un moyen. Cela porte sur le système de décision, le processus et la structure. Le devoir de vigilance est une notion clef. C'est un processus qui, à l'instar d'un radar ou d'un système d'alarme, alerte la direction quant aux impacts de l'organisation et de ses activités sur les trois dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable. En ce qui concerne les droits de l'homme, la norme invite à être vigilant si l'organisation, ou certains de ses fournisseurs ont un pied dans un pays problématique. Sur la question du travail, la norme précise que le travail n'est pas une matière première, mais aussi qu'il faut se questionner sur le travail non formalisé. La question de l'environnement est vraisemblablement la plus connue. Elle est importante et ISO 26000 fait des liens avec d'autres thèmes. La loyauté des pratiques concerne les pratiques éthiques, les manières d'avoir recours à un pouvoir et à une influence qui est reconnue et assumée, et qu'il faut donc gérer et utiliser à bon escient. La philanthropie ne constitue qu'un point seulement des pratiques loyales, et la responsabilité sociale ne s'y limite pas. Les consommateurs interpellent les organisations sur le respect de la vie privée, le b to c (business to consumer). La question communautés et développement local est fondamentale dans les pays en développement, où l'État est moins présent. Les communautés au sens d'ISO sont plus que géographiques : on cible aussi les communautés virtuelles, les réfugiés politiques, la diaspora, la communauté gaie, etc. Les parties prenantes dépas-

sent le lieu géographique. Il n'en reste pas moins qu'en entrant dans un lieu, une organisation s'attache de nouvelles parties prenantes.

3. La sphère d'influence

- a. Jusqu'à quel point est-on responsable?
- b. Une autre notion clef est la complicité. Prenons le cas d'Umicore. Arrive un point où l'entreprise n'arrive plus à gérer les « enfants miniers ». Elle décide de se retirer; la valeur de l'action a pourtant continué à monter.

4. Identification et dialogue avec les parties prenantes

- a. Il faut considérer les parties prenantes affectées ou touchées par l'organisation. Par ailleurs, si des parties prenantes sont en conflit, il faut s'aligner sur la partie prenante dont les visées se rapprochent le plus du DD. Il faut s'ouvrir et penser du « supply chain » au « value chain ».

5. Intégration dans le fonctionnement

- a. Il ne faut pas faire de manuel à part, il faut que ce soit au sein même de l'organisation et non un nouveau système. Ce doit être un point des comités de direction, aussi courant que de se demander : « comment va le cours de l'action »?
- b. Sensibiliser, former, informer.
- c. Ne pas s'interdire les premiers succès rapides; ça suffit souvent pour commencer, ça peut mobiliser et créer un élan.

6. Communication et rapportage

- a. Puis « parlons ensemble de la démarche ». Le rapport n'est qu'une partie de la communication en responsabilité sociale. Il faut parler du métier, pas seulement de ce qui l'entoure.
- b. Enfin, il faut valider, échanger sur ce qui est fait. Il faut aussi être créatif.

Les multiples composantes de la responsabilité sociale et ISO 26000. Marie-France Turcotte, professeure, ESG UQAM

Il existe depuis quelques années un foisonnement d'initiatives et d'outils en matière de responsabilité sociale. C'est dans ce contexte qu'a été élaborée ISO 26000 : un dialogue qui a duré cinq ans, une grande négociation, qui est en soi déjà un accomplissement. Cet exercice a permis d'arrêter une définition de la responsabilité sociale, une performance multicritères.

Mais dit-elle comment faire? Une fois identifiés les éléments, les principes, les gestionnaires, en fait, la norme compte sur le fait que les organisations savent déjà gérer. Le fameux PDAC (plan do act check) inspiré par le modèle Shewhart de 1939 dans le domaine statistique et adapté par Deming aux processus de gestion est acquis. Avec 26000, on vient donner un nouvel angle, avec l'interaction interne à l'organisation, et avec l'externe. Donc, l'implantation est déjà maîtrisée en général, on a les outils. Ce qu'il faut désormais c'est intégrer dans ces processus de nouveaux enjeux.

Dans cet esprit, un autre outil connu peut aussi être mis à profit, soit le swot : forces faiblesses, opportunités menaces, que l'organisation peut facilement

utiliser pour intégrer les questions de responsabilité sociale dans sa gestion.



Réflexion des groupes de travail sur l'application d'ISO 26000 dans différentes organisations

En après-midi, les participants à l'atelier de formation ont eu l'occasion d'expérimenter la méthodologie proposée par Marie d'Huart. Cinq groupes de travail ont été formés, chacun d'entre eux étant composé de représentants d'entreprises, de syndicats, d'ONG et d'un conférencier.

Le groupe de travail sur une entreprise financière s'est penché sur la question centrale *communautés et développement local*, ce qui l'a amené à s'intéresser également aux *droits de l'homme*. Il a formulé une initiative permettant de dynamiser l'emploi par la création et le soutien de PME, rendue possible par la recherche de nouveaux investisseurs. Bref, la démarche de responsabilité sociale a été pensée en lien avec le cœur de métier, avec le souci de dialoguer avec les parties prenantes, mais aussi avec le souhait de se préoccuper autant des dimensions sociales qu'environnementales du développement.

Le groupe de travail du domaine aéroportuaire s'est intéressé aux questions centrales *Environnement et relations et conditions de travail*. Il a semblé clair au groupe que les acteurs internes et externes à l'organisation doivent collaborer pour réfléchir aux impacts produits dans la zone d'influence, et aux frontières de cette zone, et à qui elle inclut ? Par ailleurs, le groupe note que certaines initiatives correspondent à des arbitrages : de bonnes décisions environnementales peuvent avoir de piétres conséquences sociales et vice versa. Enfin, on souligne les difficultés d'évaluation des impacts dues

notamment à la variabilité des méthodes de mesure (comme la quantification des gaz à effet de serre par exemple).

Le groupe de travail sur une aluminerie a répertorié pour chacune des questions centrales un ou plusieurs domaines d'action pertinents, et identifié des activités/opération ainsi que la sphère d'influence. Le groupe s'est notamment posé les questions suivantes : jusqu'où s'étend le devoir de vigilance quand on est une division de grande entreprise ? Comment priorise-t-on un domaine d'action, quels critères choisir ? Comment gérer des questions qui relèvent de l'autorité gouvernementale (le pouvoir qu'a une minière d'exproprier par exemple) ?

Le groupe de travail sur une société d'État a d'abord noté le degré assez avancé de la société en matière de responsabilité sociale, et constaté qu'elle est assujettie à de nombreuses législations. Les questions centrales jugées les plus pertinentes furent, par ordre de priorité : les *consommateurs*, la *gouvernance*, la *loyauté des pratiques d'affaires* et *communautés & développement local*. Pour chacune ont été identifiés des domaines d'actions et des actions. Par exemple, le groupe a considéré prioritaire la question de la définition des parties prenantes et de la collaboration avec celles-ci. On s'est aussi interrogé sur la signification de la question centrale *Loyauté des pratiques d'affaires* dans un contexte de monopole gouvernemental, par surcroît très réglementé, notamment quant à la reddition de comptes, à la transparence, etc.

Le groupe de travail sur une minière a retenu les *communautés et le développement local* comme questions centrales, et la création de richesses et de revenus comme domaine d'action, par une série de

moyens : la création d'un parc industriel, la mise sur pied d'un fonds de développement durable, un système de communication directe avec la population. L'enjeu d'une minière, mis à part ses impacts environnementaux qui doivent être gérés de façon exemplaire, est sa durée de vie limitée qui a pour effet de déstructurer un tissu social que son activité économique a auparavant stimulé. Comment déployer une activité d'exploitation par définition limitée dans le temps afin d'en maximiser les retombées et d'en faire un véritable levier de développement à long terme ? Le fonds de développement durable, où siègent des représentants de la communauté, a pour objectif d'assurer l'avenir économique de la région. Les modalités d'implantation de la minière ont assuré l'acceptabilité sociale du projet, et sa gouvernance sert même à l'entreprise de vitrine dans sa promotion d'autres projets.



Entrevue avec M. Éric Duchemin pour parler d'agriculture urbaine.

Par **Audrey Meyer**, Candidate à la maîtrise en sciences de l'environnement.

Catégorie : alimentation urbaine.

M. Éric Duchemin nous a fait le plaisir de nous accorder un entretien pour nous parler d'agriculture urbaine.

Éric Duchemin, Ph.D. en sciences de l'environnement, est professeur associé et chargé de cours à l'Institut des sciences de l'environnement de l'Université du Québec à Montréal. Spécialiste des changements climatiques, de l'agriculture urbaine et de la communication scientifique, il est le cofondateur et rédacteur en chef de Vertigo (<http://vertigo.revues.org/>) – la revue électronique en sciences de l'environnement.

Pouvez-vous me définir l'agriculture urbaine? Qu'est-ce qui vous a amené à vous y intéresser?

Il est assez difficile de définir l'agriculture urbaine. Au niveau spatial, elle rassemble toutes les productions maraîchères horticoles de la ville. La ville est considérée dans la limite territoriale où se trouve la densité populationnelle, urbaine ou périurbaine. D'ailleurs, il y a beaucoup de débats lorsqu'il s'agit de délimiter ce qui est urbain ou périurbain. Beaucoup de chercheurs se basent sur la notion de production pour définir l'agriculture urbaine, plus particulièrement en ce qui concerne les pays en développement. L'agriculture urbaine est une activité de production maraîchère qui fournit et produit des services aux habitants de la ville,

mais qui utilise aussi les services de la ville. C'est une vision très productiviste.

Si l'on prend l'exemple de Montréal, Sherbrooke ou d'autres villes de pays industrialisés, la production n'est pas nécessairement l'élément le plus important de l'AU. Cela peut être l'opportunité d'avoir un lieu d'activité familiale, un lieu de repos, un peu de verdissement, une question de santé mentale, une question d'environnement proprement dit, ou d'avoir des aliments frais, etc. La place du loisir est considérable. Ce n'est donc pas forcément la quantité qui prime.

Pour simplifier, l'AU c'est toute activité maraîchère qui se pratique dans les interstices de la ville, entre les bâtiments, dans les espaces libres, les friches industrielles ou autre friches, où l'on peut produire des aliments et des fines herbes.

Beaucoup de **jardins collectifs** visent la sécurité alimentaire, mais beaucoup visent aussi l'autonomisation ou la sensibilisation des citoyens et des populations démunies, avec donc une mission sociale très forte. Pour un **jardin communautaire**, faisant par exemple partie du programme de la ville de Montréal, le loisir tient une place très importante, tout comme le fait d'avoir des aliments frais, mais les jardiniers ne sont pas forcément des gens dans le besoin. Ces personnes pourraient acheter leurs aliments dans les marchés ou supermarchés, mais préfèrent les produire elles-mêmes pour différentes raisons. Prendre le temps de vivre par exemple...

Qui sont les agriculteurs urbains?

Si l'on parle de Montréal, d'après une étude

réalisée en 2001 par Natalie Bouvier-Daclon (INRS)⁴, se rapprocher de la nature est un élément très important pour beaucoup de pratiquants (80 %). Par contre, ce n'est pas le cas partout : une autre étude menée dans une ville aux États-Unis a révélé que cette attente concernerait seulement 20 % des pratiquants.

D'après les recherches, les trois motivations dominantes (quasi égalitaire) sont : les loisirs, avoir des aliments frais, la question financière et de revenu. Ce sont des éléments centraux.

Il est important de saisir la différence entre **jardins communautaires** et **jardins collectifs** :

Les jardins collectifs sont une grande parcelle mise collectivement en culture. Les gens y travaillent donc ensemble, et bien qu'il y ait une certaine mixité ce sont généralement des personnes référencées par des organismes qui s'y appliquent. On a assez peu de données concernant ces jardins-là, les personnes qui s'y impliquent étant souvent défavorisées, elles voient les sondages comme une intrusion dans leur sphère privée.

Dans jardins communautaires, les gens se répartissent individuellement sur leurs parcelles. La moyenne d'âge est relativement élevée, les gens s'y investissent depuis longtemps et ce ne sont pas forcément des personnes à faible re-

⁴

<http://www.erudit.org/revue/ls/2001/v24/n2/000193ar.html>

" Les jardins communautaires de Montréal : un espace social ambigu", Loisir et société, Volume 24, numéro 2, automne 2001, p. 507-531

venu. Ils n'ont pas nécessairement de très hauts revenus, puisque pour pratiquer l'agriculture urbaine il faut avoir du temps... Mais on pourrait les qualifier de classe moyenne, famille avec des enfants. Ce qu'on remarque aussi, sans avoir de données précises, c'est que dans certains quartiers, il y a beaucoup de nouveaux arrivants, une population souvent très vulnérable dont l'insertion n'est pas forcément complète. Ce sont des personnes qui ont des connaissances en agriculture urbaine puisqu'il la pratiquait déjà avant. On remarque aussi qu'il y a beaucoup de partage, d'entraide : même si les gens ont leur propre parcelle et qu'ils ne sont pas censés entretenir celle des autres, ils le font. Le lien se fait donc tranquillement, c'est un lieu de socialisation même si ce n'en ait pas le but.

À ce portrait, il ne faut pas oublier les cours arrière, les terrasses et les balcons.

Y a-t-il assez de superficies disponibles?

Malheureusement non. L'objectif de la ville était de fournir à 1 % de la population, des parcelles agricoles. Aujourd'hui, on dénombre presque 9000 parcelles à Montréal. Pour une population d'environ 1,6 million d'habitants. Il y a des listes d'attente, beaucoup d'engouement et la rotation est faible. Du côté de la population immigrante, même si les gens changent de quartier, bien souvent ils conservent leur parcelle. Du côté de la population québécoise, par contre (c'est une réalité), les gens déménagent plus fréquemment, sont plus mobiles et quittent la ville pour les banlieues.

Il y a 4 ans, on comptait 45 jardins collectifs. Aujourd'hui, on en dénombre 78 à Montréal.

Cette croissance démontre un besoin, plus précisément une volonté d'avoir de l'espace. Les jardins collectifs s'implantent sur des terrains privés ou institutionnels, ce ne sont pas des terrains qui vont être protégés. Il y a par exemple, un programme de la commission scolaire de Montréal (CSDM) pour favoriser le déploiement de l'AU dans les écoles. L'école s'associe avec un jardin collectif, ce qui lui permet d'avoir du monde qui travaille le jardin durant l'été. Cela crée de belles activités pédagogiques pour les enfants : ils peuvent faire germer, voir pousser et récolter et ainsi se rapprocher d'une alimentation saine. L'AU s'est une question d'alimentation et aussi de verdissement.

Pensez-vous que le soutien de la ville de Montréal est suffisant et va dans le bon sens?

On dit souvent que la ville de Montréal est une ville nourricière qui s'ignore. Montréal a l'un des plus gros programmes, voire le plus gros programme des villes industrialisées. C'est 12 000 à 15 000 personnes impliquées dans les jardins communautaires. New York a commencé son programme en 1972 et si je me souviens bien Montréal lui a emboîté le pas en 1974. On a 98 jardins communautaires, 9000 parcelles, presque un hectare. Même si l'on parle beaucoup de Paris, on parle de 15 jardins partagés qui ont une superficie peu étendue. À Montréal, certains jardins communautaires regroupent 300 parcelles dont certaines font 10x15 mètres.

Mais alors, pourquoi lors des campagnes de verdissement organisées dans certains quar-

tiers n'incorporent-elles pas des semences alimentaires? Pourquoi ne plante-t-on pas des framboises partout?

D'une part, il faut faire attention aux terrains contaminés. Il faut faire attention à l'emplacement. Il peut y avoir transfert vers les plantes. Toutefois même si un terrain est contaminé, cela ne veut pas forcément dire que les légumes qui y poussent soient contaminés, à moins qu'il le soit extrêmement. Parfois, la contamination se situe dans la profondeur du sol alors que la surface du sol l'est moins. Le processus est complexe. Les contaminants passent généralement dans les feuilles, mais moins dans les légumes ou dans le fruit. Ainsi, on retrouvera beaucoup plus de traces de contamination dans les feuilles d'une laitue que dans une tomate par exemple. Certains autres vont montrer des traces de contamination dans leurs graines, mais pas dans leur chair. De la même manière, certaines plantes ont des racines qui vont puiser plus profondément que d'autres. Bref, le lien n'est pas forcément de toute évidence.

Du côté des programmes d'embellissement de la ville qui sont gérés avec les éco-quartiers, leur raison d'être s'est d'embellir. Et malheureusement, jusqu'à nouvel ordre, on ne considère pas les plantes maraîchères, des courgettes ou un plant de pommes de terre, comme étant esthétiques. Un règlement de la Rive-Sud par exemple interdit de planter à l'avant de sa résidence des plantes maraîchères. Heureusement, un tel règlement n'est pas applicable à Montréal. Donc si l'on distribue des semences alimentaires, il faudrait aussi donner l'espace pour

les cultiver, avec quasiment 7 ans d'attente pour les jardins communautaires du Plateau Mont-Royal cela semble difficile. Toutefois, on oublie parfois les possibilités que représentent les balcons, les balustrades et les toits.

Les gens du domaine municipal ont donc beaucoup fait, mais il reste encore beaucoup à faire. Et, il me semble que la question de l'AU se perd parfois dans la relation qu'entretient la ville centre avec les arrondissements. L'AU, les jardins collectifs, relèvent des arrondissements qui souvent sont amenés à couper dans leur budget, et à rogner sur les postes d'horticulteurs. Les jardins communautaires sont gérés en tant OSBL, par les citoyens eux-mêmes. Des moyens sont envisagés pour les aider, en leur offrant par exemple l'accès à un espace, à l'eau, à du composte, à certains outils, etc. Mais les jardins communautaires dépendent de la division municipale de Loisirs et Développement social, la coordination avec les différentes entités de la ville, comme la voirie pour l'eau, n'est pas évidente.

L'AU a pourtant un beau potentiel pour améliorer la visibilité de Montréal et représente une perle communicationnelle pour la ville de Montréal.

L'AU a selon moi un énorme potentiel pour améliorer la qualité de vie, le bien-être et l'accès à l'alimentation des citoyens. Comment est-ce pris en compte?

On travaille justement avec la Direction de la Santé Publique (DSP), sur la question d'accès-sibilité aux aliments. On devrait selon moi, obliger tout nouveau développement à avoir un pourcentage dédié à l'agriculture urbaine en

plus de celui consacré au verdissement, en laissant après cela le choix aux habitants de l'entretenir ou non. Puisque bien sûr pour qu'il y ait agriculture urbaine, il faut des jardiniers. L'idéale serait d'avoir une division consacrée à l'agriculture urbaine. Même si la ville de Montréal reconnaît les enjeux de l'AU et a maintenue sont offre, la place de l'agriculture urbaine dans la stratégie de développement durable de la ville de Montréal 2010-2015 a toutefois été considérablement réduite par rapport à la version précédente. On a la volonté de lui accorder une place, mais on a beaucoup de mal à la faire émerger de toutes les entités et services dont elle dépend. Il faut reconnaître l'AU comme partie prenante et le levier qu'elle représente pour garder les familles en ville. L'AU ce sont des espaces verts, des espaces récréatifs et éducationnels. Il reste beaucoup d'espaces disponibles qui pourraient relever ce défi.

Quelles sont les villes exemplaires en termes d'agriculture urbaine?

Et bien à l'extérieur du Québec, Montréal est considéré comme une ville exemplaire. Même si on a mal initié la gestion des jardins contaminés, après cinq ans d'ouvrage le problème est presque réglé. Bien que cela n'ait pas été de tout repos, beaucoup d'arrondissements y ont travaillé en rehaussant le sol, ou en aménageant des bacs. Une étude de William Hendershot de l'Université McGill compare (principalement au niveau des métaux lourds) les légumes provenant des supermarchés et ceux provenant de l'agriculture urbaine. Il montre que les légumes les plus contaminés ne sont pas forcément ceux que l'on pense : les légumes qui proviennent

des pays qui n'ont pas forcément des normes environnementales aussi strictes que les nôtres et peuvent parfois être fortement contaminés. Même les cours arrière peuvent être contaminées.

Que pensez-vous de l'agriculture urbaine qui se développe d'un point de vue plus commercial, par exemple les serres sur les toits?

C'est une forme d'agriculture urbaine qui émerge. On se rend compte, notamment par le biais des écoles d'été, que de plus en plus de personnes aimeraient vivre de l'agriculture urbaine. Peut-être pas sur des modèles aussi techniques que celui des fermes Lufa qui nécessite beaucoup d'investissement avec une volonté de production. Mais il y a également d'autres modèles d'affaires que l'on peut saluer, par exemple pousse-menu (<http://pousse-menu.com/>).

Le projet du nouveau campus de l'Université de Montréal devrait pouvoir accueillir une grande superficie dédiée à l'agriculture urbaine. On pourrait penser au développement d'une ferme en permaculture intensive.

Une autre initiative, qu'on remarque surtout aux États-Unis, mais que l'on souhaiterait voir se déployer au Québec peut également représenter un potentiel de développement d'activité économique. Certaines personnes disposent d'un terrain et n'ont pas la possibilité de le cultiver, on pense aux personnes âgées ou aux professionnels en manque de temps. Et bien ces personnes s'associent avec un jardinier-cultivateur, qui va par exemple exploiter leur terrain et va restituer en contrepartie une partie

de la récolte au propriétaire puis profiter de la part restante pour aller la vendre sur les marchés. Le cumul de ses jardins offre ainsi une production que l'on peut considérer pour en vivre. Bien sûr le revenu n'est pas forcément suffisant pour assurer le revenu complet d'un foyer. Ces modèles qui se développent montrent que pour certaines personnes l'Agriculture urbaine n'est une utopie, mais bien une façon d'envisager, de modifier le système alimentaire actuel. Ce sont des personnes avec beaucoup de convictions qui s'incèrent dans un modèle d'alimentation de proximité ou biologique.

Le collectif du CRAPAUD tente de les accompagner dans cette démarche. Un des projets du collectif, pour cet été prévoit d'évaluer la production maximum d'un système de culture en bac toit, de savoir quelles sont plantes les plus intéressantes à cultiver et quelle en est la rentabilité.

Au niveau de la réglementation, il me semble que la revente des produits de l'agriculture urbaine était interdite à Montréal ?

Il faut nécessairement avoir un point de vente. Ce à quoi répondent les marchés solidaires en offrant un point de vente sur la voie publique. Avant la création de ces marchés, il aurait fallu passer par les marchés comme celui de Jean-Talon ou Atwater qui sont beaucoup moins faciles à intégrer en tant que point de vente.

Le fait de produire à longueur d'année comme dans le cas des fermes Lufa des produits qui ne sont pas forcément locaux et de saison, n'y a-t-il pas un paradoxe par rap-

port à une éducation à une alimentation saine?

Cela correspond à une demande. Les gens consomment des fraises qui viennent de loin à l'année longue sans se poser de question. Ce modèle offre une alternative à la suprématie des supermarchés. À long terme, il est certain que cela nécessite une étude pour évaluer quels sont les réels impacts environnementaux. La question de l'heure est par exemple celle de la consommation d'énergie, va-t-on consommer plus d'énergie en produisant localement ou en transportant nos aliments sur de longues distances. Mais il y a de nombreuses autres questions qui se posent dans le cadre de la sécurité alimentaire de proximité, et elles ne se posent pas seulement en termes de changements climatiques. Il y a des questions économiques, de cohésions sociales, de responsabilités...

Au niveau des intrants et engrais, le fait que certains cherchent à produire à une rentabilité maximale, n'est-ce pas en contradiction avec les principes d'une agriculture respectueuse de l'environnement?

Toutes les cultures en serre nécessitent des apports. La jachère et la rotation des cultures offrent une alternative à l'appauvrissement des sols, mais de grandes superficies. En milieu urbain où les superficies sont réduites, si l'on veut faire de l'intensif, atteindre une production maximum par surface, on a besoin d'intrants. Ce sont donc des intrants "naturels" tels le composte qui sont privilégiés. La question qui se pose à l'agriculture urbaine est celle du bon dosage. Comme beaucoup de pratiquants ne sont pas des agronomes, peut-être qu'il y en a

une trop forte utilisation par rapport au besoin réel.

L'agriculture d'été offrira cette année ça troisième édition du 15 au 19 août 2011, quels vont en être les grands thèmes?

Les thèmes centraux qui vont être abordés cet été vont se regrouper autour de trois axes majeurs :

- L'agriculture urbaine et le milieu scolaire.
- L'aménagement de quartiers agricoles et l'urbanisme agricole : le lien avec les marchés, l'ensemble de l'alimentation pas seulement au niveau maraîcher : les ruches, les poules, etc.
- La coopération internationale et l'agriculture urbaine.

Une journée va être consacrée à des discussions sur les enjeux et les défis auxquels font face les villes. L'objectif est de faire émerger un plan d'action pour intégrer l'agriculture urbaine et que des porteurs se charge de ces dossiers. Dans cette journée, on invite des professionnels, de la Direction de la Santé Publique, de Conférence régionale des Élus, de la Ville de Montréal, des urbanistes des arrondissements, etc. avec pour but avoué de créer une sorte de projet de consultation publique sur l'agriculture urbaine.

Et bien sûr, il y aura des ateliers pratiques. Ils vont porter sur des sujets tels que l'apiculture, le compostage, les champignons, la mise en place un jardin en sol et hors-sol, etc. Nous allons également mettre en place un espace de démonstration où les participants pourront prendre connaissance des différents types de bacs qui s'offrent pour une culture hors-sol : le

kiwi-box, les sacs, etc. L'un des autres projets est d'accueillir "les jardins nomades" initiés par le marché Frontenac.

L'école met l'accent sur l'échange d'expériences. On compte déjà 145 inscrits, la restriction étant la taille des salles.

Pour plus de renseignements, nous vous proposons d'aller consulter le site web de l'école à l'adresse : <http://agricultureurbaine2011.org/>

Quels sont vos autres projets?

Les travaux du collectif du Crapaud s'intéressent à plusieurs domaines :

La recherche sur la production en bacs hors-sol. Nous allons monter notre propre production, certainement de salade puisque c'est un aliment qui se produit rapidement, qui est à consommé frais, et qui a une bonne valeur marchande. Nous allons ensuite mettre en parallèle les données collectées sur production provenant de jardins collectifs, communautaires et de jardins individuels pour réussir à estimer quel est exactement le rapport de productivité au mètre carré.

Un autre projet conjoint avec la Direction de la Santé Publique vise à établir un répertoire des jardins collectifs et communautaires, en faire la cartographie, et mesurer quel en est la répartition par mètre carré par rapport à la densité de population nette, immigrante. Pour pouvoir connaître quel est le potentiel de production des quartiers.

Les jardins démos, celui du complexe des sciences, celui de l'école de design et peut-être bientôt celui du centre sportif de l'UQÀM. Nous sommes également trés actifs sur des

questions comme celles du compostage ou des ruche à L'UQAM et à Montréal.

Les recherches de Marie-Ève Julien-Denis portent sur la question de la gouvernance et d'autogestion en agriculture.

Le collectif est également très sollicité pour faire des conférences à l'extérieur, ou reçoit

beaucoup de demandes d'aide et de conseil aux entreprises pour les accompagner dans le développement de leurs projets d'agriculture urbaine.

MERCI !!

mérite.



ISO 26 000 ou la rencontre de l'expert, du profane et du normalisateur⁵

Par **Marie-Andrée Caron**, chercheure à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

La norme ISO 26 000 est issue d'un dialogue social sans précédent. Elle a réuni des intervenants issus

⁵ Des éléments de cet article sont parus dans le chapitre de livre suivant rédigé par l'auteure de cet article: *Sociologie de la norme ISO 26 000 : convaincre ou convenir d'une conception partagée de la responsabilité sociale ?* in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 181-194.

d'une très grande variété de milieux, provenant de près de 90 pays, sur une période de plus de 6 ans, pour rassembler l'état de l'art en matière de responsabilité sociale (RS) (Gendron, 2011)⁶. Elle est décrite comme une norme du 3^e type, au sens où elle ne comporte pas de certification, contrairement à ses homologues. Son efficacité repose sur l'adhésion volontaire des organisations. Mais plusieurs s'inquiètent de sa portée concrète (Capron, 2011⁷; Brodhag, 2011⁸), c'est-à-dire de la volonté

⁶ Gendron, C. 2011, ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale, in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 17-36.

⁷ Capron, M. 2011, Légimitié et crédibilité des lignes directrices ISO 26 000, in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme*

et de la capacité des organisations à la mettre en œuvre concrètement, mais surtout de manière authentique. Nous montrons dans ce texte que la plus grande force de cette norme est sa cohérence interne, construite autour de trois rationalités complémentaires, objective, sociale et subjective.⁹ L'opérationnalisation réussie de la norme implique de poursuivre sur le terrain ce qui a été amorcé conceptuellement dans son énoncé, c'est-à-dire de faire interagir concrètement des porte-paroles de chacune de ces trois rationalités dans le milieu spécifique à chaque organisation qui tente de la mettre en œuvre.

Avec la rationalité objective, la norme démontre que la maîtrise technique de la RS est centrale. La norme est entièrement construite autour de l'action. Les articles 6 et 7 de la norme contiennent l'ensemble des recommandations qui invitent l'organisation à « comprendre », « intégrer », « améliorer », « revoir », etc. Comme l'action est centrale, il convient « de ne pas arguer de la complexité d'une situation pour ne pas agir ». Le concept de sphère d'influence, tel que défini dans la norme, permet d'étendre l'action et la maîtrise technique de la RS à « l'ensemble de l'organisation et [d'] être mis en œuvre dans ses relations », c'est-à-dire dans tout « domaine, étendue des relations politiques, contractuelles, économiques à travers lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou les activités d'individus

« hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Paris : Economica, p. 37-54.

⁸ Brodhag, C. 2011, La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26 000, in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., ISO 26 000 : une Norme « hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Paris : Economica, p. 131-143.

⁹ Ces rationalités sont celles analysées par Habermas (1997) dans la Théorie de l'agir communicationnel (Paris, Fayard).

ou d'organisations ». Mais l'expert, comme figure centrale de la maîtrise technique de la norme, ne peut suffire à convaincre l'organisation de l'adopter. Son efficacité souvent domine et écrase.

Sous le couvert de la rationalité sociale, la norme tente de convaincre l'organisation. Elle indique qu'elle comprend et respecte sa réalité propre, en précisant par exemple qu'elle n'est pas tenue de divulguer de l'information jugée confidentielle, alors que la RS est essentiellement un exercice de transparence. Aussi, la norme s'appuie sur les accords internationaux existants, avec lesquels les organisations sont familières, pour établir ses principes et directives. Plusieurs de ses termes s'en inspirent, comme celui de dialogue social qui est employé au sens utilisé par l'Organisation internationale du travail (OIT). La rationalité sociale amène la norme à être conciliante, pragmatique, admettant qu'« il se peut que l'organisation ne soit pas en mesure de remédier immédiatement et complètement à toutes les conséquences négatives de ses activités. Il peut être nécessaire de faire des choix et de fixer des priorités ». Bref, la rationalité sociale s'adresse au profane de la RS, c'est-à-dire à l'organisation qui doit composer avec ses propres contraintes, pour tenter de la convaincre d'appliquer la norme. Or, elle est peu fiable pour amener l'entreprise à modifier en profondeur ses façons de faire. Sa familiarité rassure, mais n'invite pas toujours au dépassement.

Avec la rationalité subjective, la norme prévient les excès des rationalités technique et sociale, et redonne la main au normalisateur. Partant de là, plusieurs mises en garde sont faites dans l'énoncé de la norme : « il convient pour l'organisation de ne

pas confondre le développement durable avec sa propre pérennité » ; « il ne convient pas non plus que l'organisation se serve de la philanthropie pour se dispenser d'étudier les impacts défavorables de ses activités »; et « il convient que l'organisation n'utilise pas le dialogue avec ses parties prenantes comme moyen de se soustraire aux attentes déjà établies, relatives à son comportement ». La norme pose en quelque sorte les ‘appellations contrôlées’ de la RS, comme ‘le développement durable’, ‘la santé et le bien-être de la société’, l’approche holiste’, ‘les attentes des parties prenantes’ et ‘la dénonciation de la discrimination’, pour ne nommer que celles-là. En précisant le sens donné à ces appellations, le normalisateur agit comme gardien de l’authenticité de la démarche. Mais la rationalité subjective comporte aussi des limites pour la mise en place de la norme. Son caractère authentique, ambitieux et abstrait a tendance à mystifier la RS et à provoquer chez celui qui veut la mettre en œuvre une certaine impression d’impuissance.

En terminant, à partir d'une expérience de démocratisation hors du commun (Ruwet, 2011¹⁰), la norme a réussi le difficile pari d'intégrer ces trois rationalités dans son énoncé. Reste à voir maintenant de quelle façon ces rationalités pourront s'imbriquer concrètement pour faire profiter la responsabilité sociale de leur intersection vertueuse. Là, va se jouer leur influence réelle. Pour y arriver, la mise en œuvre de la norme devra permettre aux personnes concernées par la RS et qui ont eu jusqu'ici peu d'influence (rationalité subjective) de se faire entendre, mais elle devra aussi com-

prendre le déploiement d'experts et ancrer le changement dans la continuité des valeurs et pratiques de l'organisation. La faiblesse de représentation de l'une de ces rationalités peut compromettre la démarche. Par exemple, l'organisation qui ferait appel à tout un arsenal d'experts pour mettre en action la norme et l'intégrer à l'ensemble de ses opérations court le risque de mesurer les mauvaises choses (des éléments qui sont sans importance pour les parties prenantes). Mais aussi, l'organisation qui met l'accent sur ce que l'organisation réalise déjà en matière de RS mine sa capacité d'évoluer et de transformer en profondeur ses pratiques. Et enfin, celle qui fait trop bien « ses devoirs », en ce qui concerne le contenu théorique ou conceptuel de la RS, s'expose à demeurer superficielle.

Le plus grand défi que la norme pose à l'organisation consiste à maîtriser une action qui l'amène à sortir de son espace de familiarité, tout en y prenant ancrage. Si le processus multipartite qui a donné naissance à la norme a bien prévu le subtil travail d'arrimage de ces trois rationalités, il faut dorénavant que ces logiques trouvent porteurs en organisation, mais aussi dans les ancrages professionnels de la norme qui suivront. Déployer la norme ISO 26 000 dans les différents savoirs professionnels qui structurent l'organisation (la comptabilité, le droit, l'ingénierie, etc.) implique de la greffer à la réflexion critique qui se trame déjà au sein de chacun d'eux. Ce qui signifie pour ces savoirs experts de s'ouvrir à la critique populaire, en ayant soin de fournir aux profanes les conditions nécessaires à leur démocratisation.

¹⁰ Ruwet, C. 2011, ISO 26 000 : vers une démocratisation de la procédure ISO ?, in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 55-71.

Nanoparticules : Phénomène d'actualité, en-jeux risqués?

Par **Audrey Bruneau**, Étudiante au doctorat en biologie (immunotoxicologie de l'environnement)
INRS-Institut Armand-Frappier

A l'heure actuelle, tous les médias sont tournés sur les nanoparticules. Les nano ? Il s'agit d'abord de bien définir de quoi nous parlons. Le mot prend sa racine du préfixe grec *nanos* [nano -], nain, et divise une unité par un milliard. Les nanoparticules sont souvent définies comme des particules de taille inférieure à 100 nanomètres de diamètre (The Royal society & The Royal Academy of Engineering, 2004). À titre indicatif, un cheveu a une épaisseur de 80 000 nm et une cellule sanguine a une largeur de 7 000 nm. Il existe trois genres de nanoparticules (Helland Aasgeir 2006) :

- les particules produites non intentionnellement (ingénierie pétrolière, souderie) ou d'origine naturelle (sel, émission volcanique, feux de forêt, etc.) (Moore, Icarus Allen et al. 2006).

- les particules produites dans les usines traditionnelles, comme l'industrie chimique, ou les industries fabriquant des polymères (charbon, dioxyde de titane, etc.).

- les particules qui sont créées spécifiquement pour leurs propriétés et caractéristiques. Elles existent dans une certaine gamme de tailles et sont spécialement fabriquées pour leurs fonctions (nanotubes de carbones, fullerènes, points quantiques, etc.).

Les nanoparticules sont donc une appellation commune qui regroupe des catégories de particules différentes (Oberdörster 2005; Ostiguy, Lapointe et al. 2006). Les nanoparticules peuvent

entre autre être formées de matériaux tels que le cadmium, sélénium, l'or, l'argent, l'aluminium, de molybdène, de polystyrène, de carbone, de fer, d'oxyde de zinc, et de dioxyde de titane. Alors que d'autres sont de natures organiques (basées sur du carotène, du lycopène, de la lutéine, etc.).

Leur utilisation se généralise et elles sont désormais employées dans un éventail très large de domaines, aussi bien en physique, en chimie, en aérospatiale, en alimentaire, en cosmétique, en soin de santé, en médecine, que dans les domaines de la défense, de l'automobile, des équipements sportifs, des textiles, etc. Les nanoparticules sont utilisées pour leurs propriétés spécifiques : agent antimicrobien, véhicule de médicaments, agent de surface, crèmes protectrices pour la peau, etc.

Selon Lux Research®, le marché global des nanoparticules s'élèverait à 2.6 trillions de dollars en 2014 (Iavicoli, Calabrese et al. 2010). D'après l'inventaire "The Project on Emerging Nonotechnologie" du Woodrow Wilson International, ce serait 1317 produits de consommation qui contiendrait des nanoparticules, dont une majorité (738) se situe dans la catégorie : "santé et fitness".¹¹ Ainsi vous l'aurez compris, l'enjeu est de taille : les nanoparticules représentent une avancée technologique majeure et sont promis à un avenir scientifique et commercial indéniable. Mais à quel prix ? Sous cet engouement a-t-on prévu toutes les conséquences liées à l'usage des nanoparticules ?

Alors que les nanoparticules représentent des milliards de dollars, certaines entraînent des risques pour la santé des organismes et des écosystèmes. De nombreuses études relatent les effets des na-

¹¹

http://www.nanotechproject.org/inventories/consumer/analysis_draft/

noparticules sur le développement embryonnaire, la division cellulaire, plus largement le bon fonctionnement de « la machinerie cellulaire » et donc la vie (Moore 2006). Si petites soient elles, elles causent de nombreuses préoccupations pour les scientifiques, car l'enjeu principal des chercheurs est bien la caractérisation des ces nouveaux matériaux. Leur taille, leur forme, leur concentration, leur potentiel de surface, leur dispersion, etc. sont autant de critères fondamentaux, qui vont définir la toxicité des différentes nanoparticules et leur devenir.

Le Comité de la Prévention et de la Précaution (CPP) français, a d'ailleurs fait plusieurs recommandations en 2006 concernant les risques et dangers liés aux nanotechnologies et nanoparticules, celles-ci visent à :¹²

- Recenser les nanoparticules issues des nanotechnologies et les filières de productions (normaliser la nomenclature afin d'identification, améliorer la transparence de la production et des usages)
- Produire de nouvelles connaissances (identifier les populations concernées comme les travailleurs et les consommateurs, développer la métrologie pour en mesurer les expositions, mieux connaître les dangers et risques pour l'homme, les espèces et les écosystèmes).
- Adopter des mesures de précautions : protéger les travailleurs, la population et les écosystèmes, éviter la dispersion incontrôlée des nanoparticules, élaborer un dispositif réglementaire cohérent.
- Prendre en compte les aspects sociaux.

Il est donc fondamental, dans un futur proche, de mettre en place une classification des nanoparticules et de leurs effets. Il serait essentiel de standardiser les méthodes et les modèles expérimentaux servant aux études de risques.

Ceci ne peut se dérouler, bien sûr, sans la coopération de différentes équipes de recherche provenant de domaines variés. Il est donc fondamental que les scientifiques deviennent polyvalents et interagissent de manière multidisciplinaire afin de partager leurs connaissances et leurs compétences. Ce n'est qu'à ces conditions que la recherche sur les nanoparticules et leurs usages participeront à un développement durable.

Références :

- Helland Aasgeir, H. K., Aake Thidell, Peter Arnfalk and Knut Deppert (2006). "Nanoparticulate materials and regulatory policy in Europe: An analysis of stakeholder perspectives." *Journal of Nanoparticle Research* **8**(5): 709-719.
- Iavicoli, I., E. J. Calabrese, et al. (2010). "Exposure to Nanoparticles and Hormesis." *Dose-Response an International Journal*: 1-17.
- Moore, M. N. (2006). "Do nanoparticles present ecotoxicological risks for the health of the aquatic environment?" *Environment International* **32**(8): 967-976.
- Moore, M. N., J. Icarus Allen, et al. (2006). "Environmental prognostics: An integrated model supporting lysosomal stress responses as predictive biomarkers of animal health status." *Marine*

Environmental Research **61**(3): 278-304.

Oberdörster, G., Andrew Maynard, Ken Donaldson, Vincent Castranova, Julie Fitzpatrick, Kevin Ausman, Janet Carter, Barbara Karn, Wolfgang Kreyling, David Lai, Stephen Olin, Nancy Monteiro-Riviere, David Warheit, Hong Yang and A report from the ILSI Research Foundation/Risk Science Institute Nanomaterial Toxicity Screening Working Group (2005). "Principles for characterizing the potential

human health effects from exposure to nanomaterials: elements of a screening strategy." Particle and Fibre Toxicology **2**(8): 35.

Ostiguy, C., G. Lapointe, et al. (2006). "IRSST-Health effects of Nanoparticles." Studied And Research Projects Report: 53



**71st Annual Meeting
SAN ANTONIO
August 12-16, 2011**



**CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable**
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888
Succursale centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8

Téléphone : (514) 987-3000 # 6972

Télécopieur : (514) 987-3372

Courriel : crsdd@uqam.ca

Visitez notre site internet
www.crsdd.uqam.ca

Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique
crsdd@uqam.ca



PRICEMATERHOUSECOOPERS

