



# Exemplarité du Québec en matière de développement durable

Cercle des jeunes leaders - 9 Mai 2024

Équipe :

Reine Bohbot

Mathieu Gingras

Mélanie Léveillé-Desjardins

Olivier Roy



# Plan de la présentation

---

Définition et objectifs du développement durable (DD) au Québec

---

Évolution de la stratégie en DD du Québec et historique

---

Le DD au cœur de l'actualité

---

Prémises du Public Lab

---

Méthodologie

---

Comment initier le changement selon la revue de littérature?

---

Pistes d'action pour le futur

# Définition du développement durable (MELCCFP)

1980:

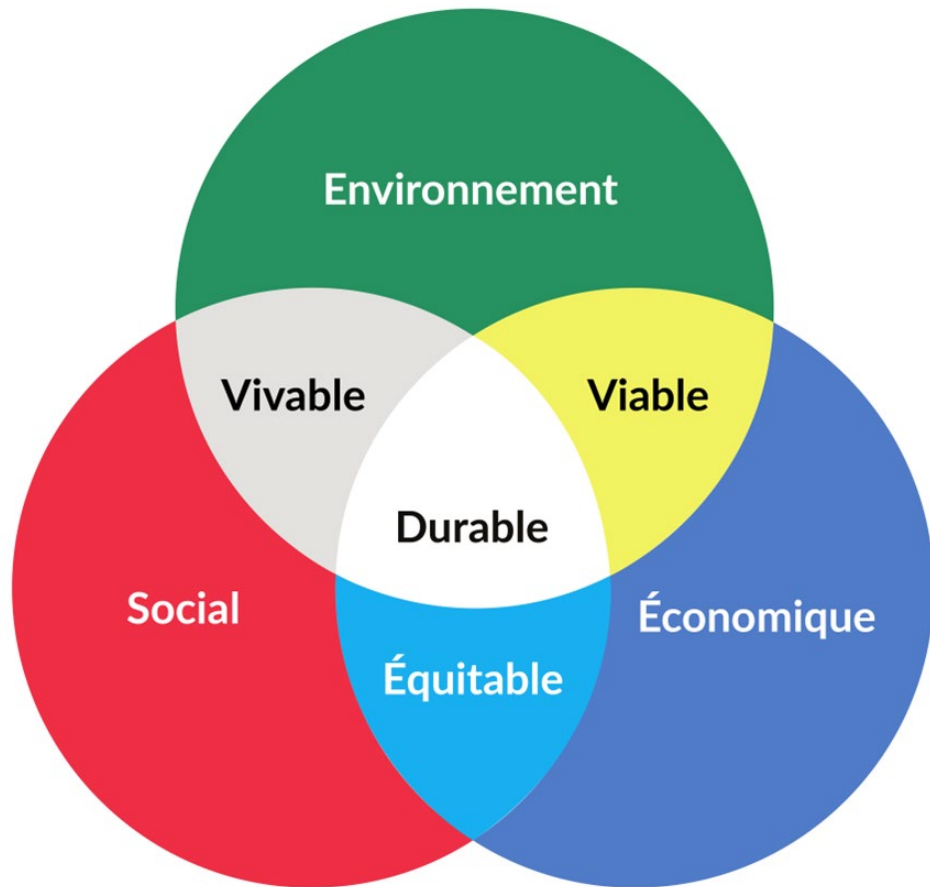
- Une première apparition, *Stratégie mondiale de la conservation*

1987: une définition reconnue dans le rapport Brundtland

- Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs

2006: une définition québécoise

- Introduction de la capacité à apprécier nos actions de manière globale par-delà les frontières disciplinaires



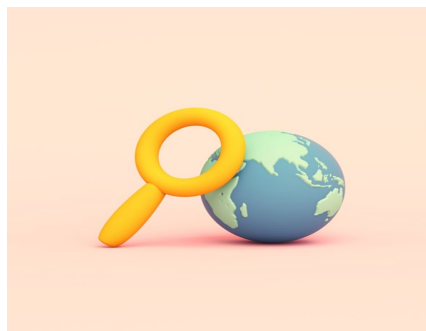
- Au Québec, le développement durable s'entend donc d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
- Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

# Objectifs du développement durable (MELCCFP)

## 3 piliers



Repenser les rapports humains : une aspiration commune



Reconsidérer nos façons de faire compte tenu de nouvelles priorités



- Intégrité de l'environnement
- Équité sociale
- Économie innovante, prospère et responsable

De nouveaux paradigmes à la clé: préparation, atténuation, réduction, circularité...

# Évolution de la stratégie en développement durable du Québec

## 2008-2013

- 29 objectifs
- Accent sur les processus et les moyens
- Indicateurs pour la plupart généraux

## 2015-2020

- 27 objectifs
- Présence d'indicateurs appuyés sur des collectes d'informations établies

## 2023-2028

- 20 objectifs
- Élargissement de la portée de l'action
- Indicateurs précis avec des cibles prédéterminées

**Bientôt 20 ans d'action publique: une progression reflète d'une maturité croissante au regard du DD, mais aussi de l'accélération des crises climatiques, de la biodiversité et des inégalités**

# Le développement durable au cœur de l'actualité



Période : Du 7 mars 2023 au 7 mars 2024

237 articles recensés avec le mot environnement dans le titre

111 portants sur les changements climatiques

740 avec l'expression développement durable



Sources : Banque de données Euréka

L'Actualité

Les Affaires

Le Devoir

Le Journal de Montréal

La Presse

La Presse+

## Une croissance qui n'est pas soutenable

Extraction des ressources

Éric-Pierre Champagne  
La Presse

Si la tendance se maintient, l'extraction des ressources planétaires augmentera de 60 % d'ici 2060. Une croissance démesurée qui n'est pas soutenable, selon un nouveau rapport des Nations unies. Explications.

### Une utilisation non durable des ressources

L'utilisation des ressources planétaires a triplé au cours des 50 dernières années, rappellent Janez Potočnik et Izabella Teixeira, coprésidents du Groupe international d'experts sur les ressources, dans le plus récent rapport Global Resources Outlook, dévoilé le 1<sup>er</sup> mars. Le rapport de 181 pages conclut notamment que si la tendance se maintient, l'extraction des ressources augmentera de 60 % d'ici 2060 par rapport au niveau de 2020. « Nos systèmes actuels de consommation et de production, profondément non durables, auront des répercussions catastrophiques sur les systèmes terrestres et les processus écologiques qui sont à la base du bien-être humain et de la diversité de la vie sur notre planète », affirment les deux coprésidents.

### De plus en plus d'impacts environnementaux

L'extraction et la transformation des ressources en 2020 étaient responsables de plus de 55 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle mondiale et de 40 % des particules émises dans l'atmosphère qui ont un effet sur la



## MÉTÉO Hiver : PIQUE-NIQUE EN PLEIN MOIS DE MARS

DES RÉCORDS DE CHALEUR ONT ENCORE ÉTÉ BATTUS HIER AU QUÉBEC, DONT À MONTRÉAL, OÙ LE MERCURE A ATTEINT 13,8 °C

OLIVIER FAUCHER

Des records de chaleur ont été battus partout au Québec, hier, si bien que des Montréalais n'ont pas tardé à sortir leur équipement de pique-nique bien plus tôt que d'habitude.

« Quand tu passes tout l'hiver à la maison, qu'il n'y a rien à faire, tu essaies de profiter des premières journées où il fait plus beau », a lancé Iurie Mazur.

Installé sur sa chaise de camping sur le gazon du parc Jarry, l'homme de 44 ans faisait griller des morceaux de porc marinés sur l'un des deux BBQ portatifs que lui et ses amis avaient apportés pour un pique-nique, hier après-midi.

Lui et de nombreux Montréalais profitaient pleinement de températures exceptionnellement douces, alors qu'un record de chaleur de 13,8 °C a été établi, selon Environnement Canada.

Le précédent sommet pour un 5 mars, soit 13,3 °C, avait été enregistré en 1964 dans la métropole.

Des records ont été atteints dans plusieurs autres régions du Québec, comme à Jonquière (14,1 °C), Baie-Comeau (7,3 °C) et Québec (10,9 °C)

## Un cri d'alarme pour le Québec face aux changements climatiques

Sophie Seguin-Lamarche

L'autrice est stratège en adaptation aux changements climatiques, résilience, risques et catastrophes.

La rétrospective de l'année 2023 pour le Québec se présente comme un récit alarmant de l'impact dévastateur des changements climatiques. En plus d'avoir été sacrée année la plus chaude de l'histoire, 2023 a été une fenêtre impitoyable sur la réalité que nous avons longtemps niée: le changement du climat est une crise urgente qui nécessite une action immédiate. Depuis plus de trente ans, nous avons été dans le déni, en ignorant les signes avant-coureurs et en retardant les mesures essentielles pour atténuer les effets du réchauffement planétaire. Mais 2023 nous a montré, de façon dramatique, les conséquences de cette inaction.

L'été 2023 a marqué un tournant tragique dans l'histoire du Québec et au-delà, avec des feux de forêt d'une ampleur inédite. Ces incendies, qui ont consumé 4,5 millions d'hectares de forêt québécoise, dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord, dans la région du Lac-Saint-Jean et dans le Nord-du-Québec, ont eu des répercussions bien au-delà des frontières provinciales, affectant aussi les régions maritimes, le nord et l'ouest du Canada. Le coût financier de cette catastrophe s'élève à 200 millions de dollars pour la province, mais le coût humain et écologique est bien plus profond et complexe.





### La Presse+

ACTUALITÉS, lundi 4 mars 2024 1108 mots, p. ACTUALITÉS\_9

## Les villes devront avoir un avis favorable de Pierre Fitzgibbon

Sortie du gaz naturel

Charles Lecavalier  
La Presse

Les municipalités, comme Montréal et Prévost, qui ont déjà adopté un règlement pour réduire l'usage du gaz naturel pourront le conserver, mais les maires qui désireront marcher dans leurs pas devront tout d'abord obtenir un avis favorable de Pierre Fitzgibbon et du ministère de l'Énergie.

Québec - Cette clause de droits acquis (familièrement appelée « clause grand-père ») a été ajoutée dans un amendement déposé la semaine dernière par le ministre Benoit Charette dans le cadre de l'étude du projet de loi sur la performance environnementale des bâtiments, sur le point d'être adopté (voir capsules).

En janvier, le ministre avait indiqué qu'il déposerait un projet de règlement qui empêche les villes de faire cavalier seul pour interdire les branchements au gaz naturel, car elles n'ont pas « l'expertise pour déterminer l'impact de leur décision sur la sécurité énergétique » du Québec.



## LE DEVOIR

### Le Devoir

Une, mardi 5 mars 2024 1127 mots, p. A1,A4

## Impacts écologiques ou secrets industriels ?

L'entreprise a demandé à Québec de masquer les détails de son projet d'usine pré analysé par le gouvernement

ALEXANDRE SHIELDS  
LE DEVOIR

L'entreprise Northvolt vante sa volonté d'agir en toute transparence, mais elle a demandé au ministère de l'Environnement du Québec de masquer les détails de son projet d'usine et de ses risques environnementaux dans un document transmis au Devoir à la suite d'une demande d'accès à l'information. Le ministère lui a ensuite demandé d'alléger le masquage d'informations, mais l'entreprise a refusé de nous fournir le document complet avant d'avoir le feu vert pour la construction de la «giga-usine». Avant même d'obtenir le droit de détruire des milieux humides et des zones boisées sur son site, le 8 janvier dernier, Northvolt avait déposé le 22 décembre une deuxième demande d'autorisation ministérielle. Les informations disponibles au registre du ministère indiquent seulement que l'entreprise a présenté la



### La Presse+

ACTUALITÉS, mercredi 6 mars 2024 1229 mots, p. ACTUALITÉS\_13

## « On n'aurait pas eu de projet » avec un BAPE, affirme Benoit Charette

Méga-usine de Northvolt

Henri Ouellette-Vézina  
La Presse

Le projet de méga-usine de Northvolt aurait déraillé s'il avait dû se soumettre à une évaluation du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), selon le ministre de l'Environnement, Benoit Charette. Son gouvernement a d'ailleurs laissé tomber un autre critère qui aurait pu assujettir l'entreprise suédoise à une évaluation publique, le tout à sa demande, a appris La Presse.

« Si moi j'avais dit [aux dirigeants de] Northvolt à l'époque qu'un BAPE, ça nous amène dans 18 mois avant de pouvoir leur donner une idée de ce qui serait possible, on n'aurait pas eu de projet au Québec. C'est aussi simple que ça », a fait valoir M. Charette lors d'une entrevue téléphonique, mardi.

D'après lui, le temps pressait et il fallait agir rapidement dans ce dossier. Le ministre affirme en effet que les promoteurs comme Northvolt « sont courtisés par plusieurs autres États, alors qu'on est dans une course à la décarbonation ».



## LEDEVOIR

### Le Devoir

LEADERSHIP AU FÉMININ, samedi 2 mars 2024 1149 mots, p. D14

## Le virage vert de l'OSM et sa cheffe d'orchestre

ALEXANDRE COUTURE  
COLLABORATION SPÉCIALE

L'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) célèbre ses 90 ans en 2024. L'institution nonagénaire, qui se fait un point d'honneur d'être en harmonie avec les valeurs de l'époque, veut devenir un modèle d'écoresponsabilité dans le milieu culturel. Un processus en constante évolution, porté par Marie-Hélène Forest et ses collègues.

Transformer les us et coutumes d'une institution fondée dans les années 1930 n'est pas une mince affaire. C'est le projet dans lequel s'est lancée Marie-Hélène Forest dans les dernières années, après avoir passé une décennie au sein de l'équipe artistique de l'orchestre.

«Pendant environ dix ans, j'étais chargée, entre autres, de l'organisation et de la planification des différents projets de l'OSM, ainsi que de la programmation musicale, explique d'emblée l'ancienne violoniste et corniste. À partir de 2019, j'ai commencé à m'intéresser aux questions



## LEDEVOIR

### Le Devoir

LE DEVOIR DE PHILO, samedi 2 mars 2024 1592 mots, p. B7

## La misère sociale, une menace économique

Michel Parazelli

Une fois par mois, Le Devoir lance à des passionnés de philosophie le défi de décrypter une question d'actualité à partir des thèses d'un penseur marquant.

Dans l'ouvrage *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, le sociologue français Robert Castel (1933-2013) nous offre une clé de lecture permettant de mettre en perspective certains aspects de la crise de l'itinérance. Castel rappelle que, dans l'histoire des sociétés occidentales, le choix démocratique dans l'établissement de nos liens sociaux aux XVIIe et XVIIIe siècles exigeait d'assurer une propriété à l'individu afin qu'il puisse se réaliser et s'approprier une existence sociale (propriété de soi).

Le non-propriétaire n'était pas considéré comme un individu positif. Cette propriété privée devait servir de support à l'individualité à titre de bon citoyen pouvant alors s'exprimer en son nom. Il pouvait prévoir quelque peu son avenir en opposition à la



# Prémises du Public Lab



Comment accélérer la prise en compte du développement durable dans les services publics?



Comment l'indice de performance en matière de développement durable peut soutenir une réelle transition de l'administration publique?



Que faire pour avoir une fonction publique qui applique le principe d'exemplarité en développement durable, incluant ses 3 axes (social-économique-environnemental)?

# Méthodologie



Entrevues avec des hauts dirigeants



Questions ouvertes et échanges



16 personnes consultées  
SM, PDG, SGA, SMA,  
directeurs et coéquipiers



Comment initier  
le changement  
selon la revue de  
littérature?

# Revue de littérature : plus de trois décennies d'écrits et d'analyses

RESEARCH ARTICLE

Corporate Social Responsibility and Environmental Management  WILEY


## Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing?

Iñaki Heras-Saizarbitoria<sup>1</sup>  | Laida Urbieta<sup>2</sup> | Olivier Boiral<sup>3</sup>



Article





## Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability

Louis Meuleman 



Article

## Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR)

Niloufar Fallah Shayan<sup>1,\*</sup> , Nasrin Mohabbati-Kalejahi<sup>2</sup> , Sepideh Alavi<sup>2</sup>  and Mohammad Ali Zahed<sup>3</sup> 



## A practical guide for boards and leadership teams on sustainability

November 2021

# Réalité organisationnelle et réduction de la distance

## 1. Mobilisation (connaissances, personnel et parties prenantes) et communication

- En amont et pendant toute initiative, jusqu'à son terme
- Capitaliser sur les forces en place
- Transparence avec les parties prenantes, pour réduire la distance

## 2. Leadership

- Imputabilité, appuyée sur une culture authentique du DD
- Engagement individuel et organisationnel, avec un personnel, notamment les dirigeantes et dirigeants, dûment formés

## 3. Transversalité

- Cohérence des priorités et planifications
- Lien avec les autres encadrements organisationnels
- Suivis statutaires dans les instances décisionnelles et de concertation



# Pistes d'action pour le futur



## Comment accélérer la prise en compte du développement durable dans les services publics?

- Gouvernance centralisée au sein de l'État pour assurer une vision globale
  - Secrétariat au DD au MCE
- DD prioritaire dans les processus décisionnels du gouvernement (ex: grille au Conseil des ministres)
  - Imputabilité gouvernementale et ministérielle
- Agir sur le secteur public dans son ensemble (tous M\O et réseaux)
- Voir le DD comme approche d'innovation et de créativité



Comment l'indice de performance en matière de développement durable peut soutenir une réelle transition de l'administration publique?

- Allègement de la reddition de comptes : processus de performance
- Prix reconnaissance en DD pour encourager l'innovation et l'audace (ex. Prix IAPQ)
- Mettre de l'avant les bons coups des M/O dans les indices de performance
- Priorité aux M/O avec gains rapides (ex. SQI, CAG, CGER)
- Indicateurs d'impact à court, moyen et long terme



Que faire pour avoir une fonction publique qui applique le principe d'exemplarité en développement durable, incluant ses 3 axes (social-économique-environnemental)?

- Plein exercice des pouvoirs du ministre habilité
- Cohérence décisionnelle des M/O dans des projets d'envergure (ex: projets d'infrastructure ou d'approvisionnement)
- Fonds dédiés aux projets pour le DD au sein de l'État québécois
- DD dans toutes les missions des M/O et relevant directement des SM et DG



Que faire pour avoir une fonction publique qui applique le principe d'exemplarité en développement durable, incluant ses 3 axes (social-économique-environnemental)?

- Attentes gouvernementales prioritaires à l'attention des titulaires d'emplois supérieurs en situation de gestion
- Formation en DD - priorité aux titulaires d'emplois supérieurs
- Moyens financiers incitatifs en DD
- Formations adaptées à l'ensemble du personnel du service public
- Travail en amont pour l'inclure dans les programmes et processus
- Bonifications pour la prise en compte du DD dans les projets

# Maintenant et vous ?

- En tant que gestionnaire quel serait votre premier pas pour accroître votre impact sur le DD?

**DÉFINITION** : du développement durable non consensuelle et encore très « théorique »

**APPROCHE** : Vision sectorielle du développement durable plutôt qu'une vision globale

**VISION** : DD est souvent perçu comme « l'affaire » du Ministère responsable de l'Environnement

**STRUCTURE** : DD étant confié à une direction « porteuse », les autres se sentent peu interpellés

**RESSOURCES HUMAINES**: Gestionnaires souvent dépourvus devant le dossier sauf si l'environnement est dans leur mission

**OUTILS DE PRISE DE DÉCISION**, n'incluent pas ou peu le DD, qui n'est pas placé au centre de la réflexion

#### **EXEMPLARITÉ DE L'ÉTAT EN DD À PROPULSER**

Obligations en DD pas systématiquement transférées dans nos ententes de délégation de pouvoir auprès des partenaires

Le DD n'est pas systématiquement intégré dans le cadre des programmes et des analyses d'acceptabilité au sein des MVO

Difficulté de mesurer l'impact des décisions dans la gestion de programmes sur le DD

Souvent le DD n'est pas intégré dans la gestion contractuelle surtout avec le principe du plus bas soumissionnaire

Plusieurs directives administratives internes des ministères ne sont pas cohérentes avec le DD. Ex: flotte de véhicule, télétravail, serveurs, cellulaires, gestion immobilière, utilisation des serveurs informatique, etc.

Peu de reconnaissance pour des initiatives citoyennes

## **MOMENTUM 2023**

Développement durable doit être un nouveau modèle de pensée, d'organisation du travail, de prospérité économique, de prise en compte des populations, au centre de la réflexion pour la prise de décision

### **ACTIONS ACTUELLES DU GOUVERNEMENT**

- **CADRE RÉGLEMENTAIRE** : La loi sur le DD instaure un cadre de gestion qui assure que les ministères et organismes (MO) exercent leurs responsabilités conformément aux principes du développement durable et aux orientations établies par le gouvernement
- **VISION** : Stratégie gouvernementale 2023-2028
- **NOUVELLE STRUCTURE** : Commissaire au développement durable au Vérificateur général du Québec
- **UN RÉSEAU DE COLLABORATEURS** à l'échelle de l'administration publique
  - Coordination gouvernementale** :
    - SMA MELCCFP
    - Bureau de coordination du développement durable
  - Coordination ministérielle (organisationnelle)** :
    - SMA | VP membres du CIDD
    - DG responsable
    - Professionnel en charge des relations avec le MELCCFP
- **CONSEIL DU TRÉSOR** : gardien de la vision gouvernementale, des plans stratégiques, de la vision en développement durable
- **RESSOURCES HUMAINES** : L'environnement fait partie des 10 compétences du futur



## 4 AXES D'INTERVENTION

- 1) Planification stratégique – Mission
- 2) Gestion de programmes
- 3) Gestion contractuelle
- 4) Gestion interne (politiques administratives, flottes de véhicules, etc.)

Planification  
stratégique-  
Mission

1

**EXEMPLARITÉ DE L'ÉTAT** : action transversale

**FORMATION** : Gestionnaires sur le développement durable et changements climatiques + employés

**OUTILS** :

- 1) Vision Plan Nord
- 2) Vision organisation/ministérielle
- 3) Diagnostic directionnel : impacts du DD sur sa mission, impacts de sa mission sur le DD
- 4) Plan d'action annuel habituel de la direction construit en fonction de ce diagnostic

3

Gestion  
contractuelle

**COHÉRENCE ENTRE M/O et EXEMPLARITÉ DE L'ÉTAT**

**ACQUISITIONS RESPONSABLES**: indicateurs

**APPELS D'OFFRE** : choix des fournisseurs

2

Gestion de  
programmes/  
cadre  
réglementaire

**RÉCOMPENSER DES FLEURONS QUÉBÉCOIS** : toute subvention, projet, analyse dans le cadre du développement durable, fonds pour valoriser les initiatives et l'innovation, création d'un fonds en développement durable

**DÉCOURAGER LES CONTREVENANTS** : Régime des sanctions administratives, Liste « noire » des entreprises contrevenantes

4

Gestion interne

**INFLUENCE DES HAUTS DIRIGEANTS**: incitation aux pratiques innovantes

**ENCOURAGEMENT CITOYEN** : Bouteille d'eau, transports en commun, initiatives internes des employés, Plateforme de covoiturage, etc.)

**POLITIQUES ADMINISTRATIVES** : ressources matérielles, financières, et technologiques ( Flottes de véhicules, télétravail, serveurs, cellulaires, gestion immobilière, sans papier, utilisation optimisée des serveurs, transformation numérique )



**Marc Croteau**, Sous-ministre, Ministère Sécurité publique

**Patrick Beauchesne**, Président-directeur général, Société du Plan Nord

**Isabelle Bemeur**, Sous-ministre adjointe, services à la clientèle, MESS

**Julie Bissonnette**, Secrétaire générale associée, Secrétariat général, coordination gouvernementale et administration, MCE

**Éric Théroux**, chargé d'enseignement ENAP / Sous-ministre adjoint au ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques et aux Relations internationales et à la Francophonie (retraité)

**Jacob Martin-Malus**, Sous-ministre adjoint à la biodiversité, à la faune et aux parcs, MELCCFP

**Julie Beaudoin**, Directrice générale des infrastructures d'eau, MAMH

**Suzanne Marchand**, Directrice générale principale, Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale, MSP

**Véronique Voyer**, Directrice générale de la gouvernance, des communications et des services linguistiques, Office québécoise de la langue française

**Bernard Lamonde**, Directeur général des programmes en transition climatique et énergétique, MELCCFP

**Alexandre Ouellet**, Directeur régional du contrôle environnemental de l'Outaouais, Montréal, Laval et du Centre des Opérations Regroupées (COR), MELCCFP

**Naomie Verdon**, Directrice du Bureau de coordination du développement durable, Direction générale du développement durable, Et coéquipiers : Frédéric Gagnon, Kathy Rouleau, Andréanne Dubé-Bernier, MELCCFP

**Remerciements à nos collaborateurs**

# Bibliographie sommaire

- ▶ Boiral, Olivier, [Le développement durable au CA? Quelques clés pour administrateurs et administratrices avisé\(e\)s | CAS \(ulaval.ca\)](#)
- ▶ Bonnedahl, Karl Johan et coll. (2022), [Strongly sustainable development goals: Overcoming distances constraining responsible action - ScienceDirect](#)
- ▶ École d'administration publique (2018), [La formation au développement durable dans l'administration, un must - Le Bulletin de l'EAP \(eap-wb.be\)](#)
- ▶ Fallah Shayan, Niloufar et coll. (2022), [Sustainability | Free Full-Text | Sustainable Development Goals \(SDGs\) as a Framework for Corporate Social Responsibility \(CSR\) \(mdpi.com\)](#)
- ▶ Heras-Saizarbitoria, Iñaki et coll. (2021), [Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? - Heras-Saizarbitoria - 2022 - Corporate Social Responsibility and Environmental Management - Wiley Online Library](#)
- ▶ Mazars (2021), [Guide pratique sur le développement durable à l'intention des conseils d'administration et des équipes de direction - Mazars - Canada](#)
- ▶ Meuleman, Louis (2021), [Sustainability | Free Full-Text | Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability \(mdpi.com\)](#)



# Questions et commentaires