



# LEADERSHIP CLIMATIQUE

**Cercle des Jeunes Leaders - Cohorte Frédéric-Guay**

Anne-Marie Drolet, RtQ

Élodie Hudon-Chabot, SAAQ

Caroline Marois, RAMQ

Amélie Vaillancourt, VGQ

PublicLab

16 avril 2026

# Vidéo sur le leadership climatique

En raison de la taille du fichier, nous vous présentons uniquement quelques images de cette vidéo.



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE

# Vidéo sur le leadership climatique

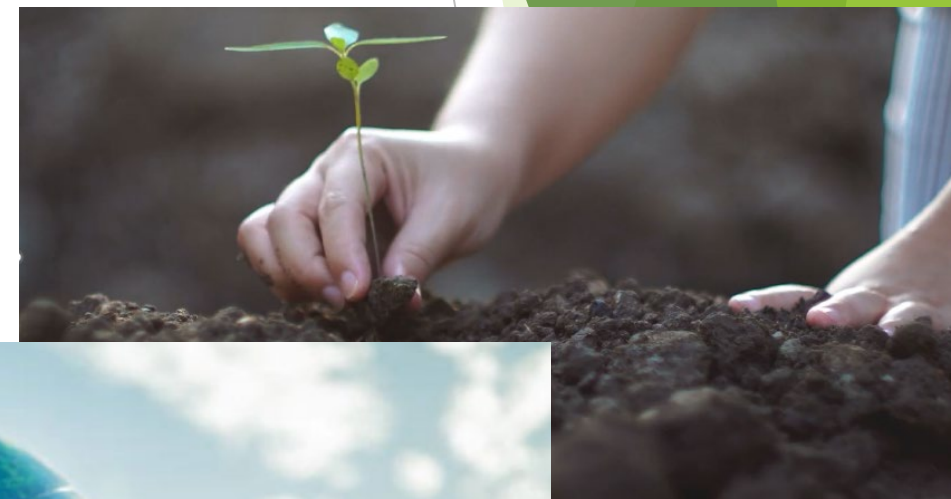
(suite)



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE

# Vidéo sur le leadership climatique

(suite)



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE

# Notre définition du leadership climatique

- ▶ Le leadership climatique désigne un **ensemble de pratiques managériales et relationnelles** par lesquelles les gestionnaires publics traduisent des objectifs climatiques ambitieux **en actions concrètes, acceptables et durables**, en combinant :
  - **fermeté** sur les finalités
  - **ouverture** sur les moyens
  - **attention constante** aux enjeux d'équité et de légitimité



# Objectif de notre PublicLab

“ Comme gestionnaire,  
comment incarner un leadership climatique,  
peu importe la mission de  
mon organisation ou mon rôle ? ”

# Contexte

- ▶ Les enjeux climatiques font partie des dossiers socio-politiques qui font l'actualité internationale, canadienne et québécoise depuis des dizaines d'années.
  - ▶ À l'international, alors que les enjeux climatiques étaient abordés depuis la fin des années 70, le Protocole de Kyoto (1997) est le premier traité ayant fixé des objectifs climatiques juridiquement contraignants.
  - ▶ Le Canada s'est engagé au respect du Protocole de Kyoto et aux Accords qui ont suivi.
  - ▶ Au Québec, depuis le gouvernement Charest, la question des enjeux climatiques fait partie des défis d'actualité.
    - Loi sur le développement durable (2006)
    - Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012
    - Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre (2013)
    - Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020
    - Plan pour une économie verte 2030



# The Global Risks Report 2026 - 21st Edition

## World economic forum

FIGURE 3

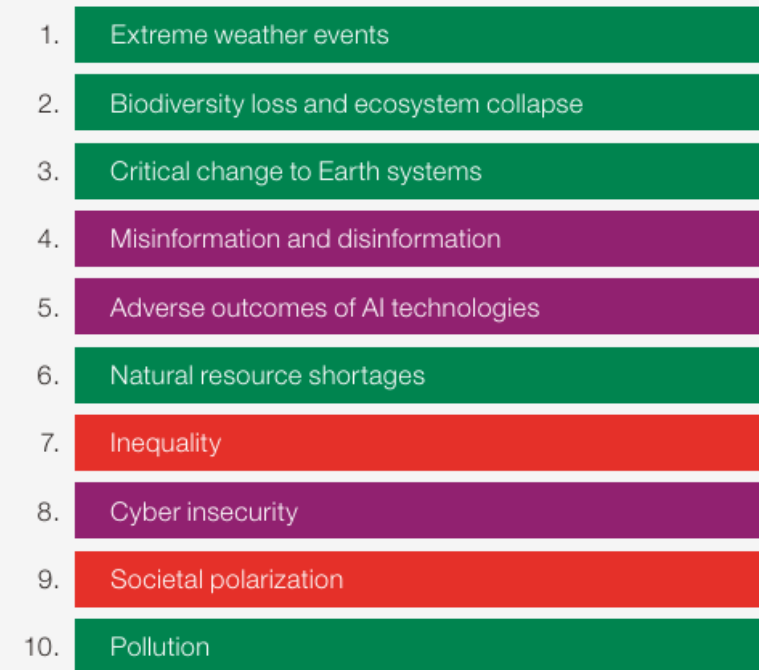
### Global risks ranked by severity, short term (2 years) and long term (10 years)

"Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period."

#### Short term (2 years)



#### Long term (10 years)



#### Risk categories



# Soyons de notre temps... Agissons

- ▶ Oui, les politiques publiques sont essentielles, elles présentent des avantages économiques et sociétaux majeurs. Elles ont fait leur preuve ici comme ailleurs :
  - Rapport de l'Institut climatique du Canada - Février 2026
  - Les pays scandinaves comme inspiration environnementale
- ▶ Mais la réussite des politiques climatiques repose particulièrement sur un leadership public capable d'articuler :
  - Autorité et légitimité
  - Participation et communication
  - Efficacité et impact
  - Justice et équité

En s'appuyant fortement sur le rôle stratégique des gestionnaires, en particulier celui des gestionnaires intermédiaires d'aujourd'hui



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE

# L'assise du leadership climatique: le référentiel de compétences

- ▶ Le développement durable, dont son aspect environnemental, fait partie des défis à relever selon le référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.
  - Inspirer une culture de développement durable en adoptant des pratiques qui tiennent autant compte des dimensions environnementales, économiques et sociales au sein de ses activités et, ainsi, favoriser les actions écoresponsables, l'achat local, l'inclusion sociales et la réduction des inégalités sociales et économiques.
- ▶ Travailler son leadership climatique, permet d'incarner plusieurs des différents rôles du gestionnaire-leader:
  - Porteur de sens
  - Producteur de résultats
  - Pilote de changements
  - Leader authentique



# Compétences clés - Le modèle *Neuf nordique*



## SAVOIRS

- ▶ Connaissances scientifiques
- ▶ Connaissances du contexte réglementaire et politique
- ▶ Connaissances stratégiques



## VALEURS

- ▶ Courage
- ▶ Cohérence
- ▶ Équité



## ACTIONS

- ▶ Appliquer les concepts
- ▶ Les faire vivre au sein de notre organisation
- ▶ Innover en s'inspirant d'autres organisations



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE



SAVOIRS

# Connaissances scientifiques

- ▶ Les gestionnaires doivent comprendre les causes, les impacts et les implications organisationnelles pour agir.
- ▶ Cela passe par un renforcement de la littératie climatique chez les gestionnaires.
- ▶ Le renforcement de la littératie climatique nous permettra de :
  - Exercer un leadership crédible et éclairé
  - Orienter la vision stratégique
  - Mobiliser et inspirer l'action collective
  - Favoriser la collaboration
  - Être porteur d'une transformation culturelle durable
  - Transformer la contrainte climatique en moteur d'innovation
- ▶ Le comité consultatif sur les changements climatiques travaille sur une formation adressée à tous les gestionnaires de la fonction publique visant à inciter à la réflexion et au passage à l'action.



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE

# Sources inspirantes



Plan pour une  
économie verte 2030 

Plan de mise en œuvre  
2025-2030



La Stratégie  
gouvernementale  
de développement  
durable 2023-2028 :  
un programme fédérateur  
pour le Québec

 Institute for Catastrophic  
Loss Reduction  
Building resilient communities

Institut de prévention  
des sinistres catastrophiques  
Bâtir des communautés résilientes



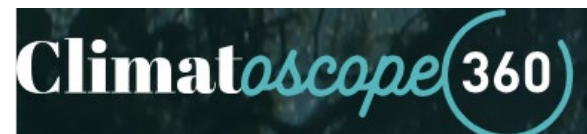
 École  
des dirigeants  
HEC MONTRÉAL

 CONSERVER LA BIODIVERSITÉ  
ET FAVORISER L'ACCÈS À LA NATURE  
PLAN NATURE 2030

Baromètre de la transition  
des entreprises 2025

 Ouranos







LEADERSHIP  
CLIMATIQUE



SAVOIRS

# Carte d'écosystème

## Cadres internationaux & Science

### Organisation des Nations unies (ONU) – Diplomatie climatique internationale

- Convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique (CCNUCC / UNFCCC) (1992)
- Conférence des parties (COP) (Participation du Québec : 1997 à 2025)
- Protocole de Kyoto (1997)
- Accord de Paris (2015)
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

### Rôle scientifique clé

- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du Climat (GIEC / IPCC)

### Agences et institutions financières

- Agence internationale de l'énergie (AIE)
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)
- Fonds monétaire international (FMI)
- Le groupe de la Banque mondiale

### Soutien & protection sociale

- Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

## Cadre québécois

### Plan pour une économie verte (PEV 2030)

### Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de GES (SPEDE) (ou Marché du carbone du Québec lié à celui de la Californie)

- MELCCFP
- Bureau de coordination du développement durable (BCDD)
- Commissaire au développement durable (CDD)
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
- Comité consultatif sur les changements climatiques (CCCC)
  - Groupe d'experts en adaptation aux changements climatiques (GEA)
- OURANOS

## Gestionnaire de la fonction publique du Québec

Pensée systémique  
Alignement & cohérence  
Influence collaborative

## Municipalités & territoires

- Villes & MRC (plans climat : réduction des GES et adaptation)
- Fondation Québec philanthrope (soutien initiative climatique)

## Société civile & Coalition

### Organisation non gouvernementale (ONG) majeure

- Équiterre
- Greenpeace
- Fonds de défense de l'environnement (EDF)
- Nature Québec
- Conseils régionaux de l'environnement en action (CRE) représentés par le Regroupement national des CRE (RNCREQ)

### Alliance & coalition

- Under2 Coalition
- Beyond Oil & Gas Alliance (BOGA)
- Québec Capitale Climat (QCC)

## Mobilisation économique et industrielle

- Hydro-Québec
- Beneva
- Desjardins
- Investissement Québec
- Chambres de commerce
- Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ)

Au bénéfice de l'ensemble de la population du Québec et des générations futures

# Connaissances stratégiques

- ▶ Savoir intégrer les enjeux climatiques à la stratégie organisationnelle dans le but d'augmenter la performance économique durable.
- ▶ Levier complémentaire aux connaissances climatiques.
- ▶ Positionner l'action climatique comme un levier de performance, de résilience et d'innovation.
- ▶ Création de valeur à long terme pour l'organisation et la société.
- ▶ Des décisions véritablement éclairées reposent sur la prise en compte simultanément de:





VALEURS

# Au cœur du leadership climatique

## ► **Courage:**

- Prendre des décisions parfois impopulaires
- Défendre la transition climatique comme une responsabilité morale et collective
- Investir dans la transition

## ► **Cohérence:**

- Intégrer le climat dans l'ensemble des politiques publiques ou décisions organisationnelles
- Mesurer, suivre et rendre compte des actions mises en place et résultats obtenus
- Montrer l'exemple

## ► **Équité:**

- Reconnaître les impacts différenciés des changements climatiques
- Intégrer les dimensions sociales, territoriales et générationnelles
- Orienter les choix vers des solutions justes et inclusives



LEADERSHIP  
CLIMATIQUE



# Appliquer les concepts

- ▶ La transition repose sur deux éléments: la décarbonation et l'adaptation.
  - Fermeté quant aux résultats attendus et ouverture quant aux moyens
- ▶ Les coûts/impacts climatiques doivent être intégrés dans les analyses financières:
  - Critères écoresponsables et écoconditionnels dans le financement des ministères et organismes
  - Coût de renonciation





# Les faire vivre au sein de notre organisation

## ► Communiquer autrement:

- La peur ne mobilise pas, les solutions désirables oui
- Nudge climatique
- Adapter son discours, ses actions et ses stratégies à son organisation, à sa clientèle



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**



# Innover dans un contexte réglementaire gouvernemental

- ▶ Le cadre réglementaire est parfois strict, mais l'innovation a toujours sa place pour intégrer des aspects long terme dans les décisions publiques.
- ▶ Exemples/réflexions:
  - ▶ Saine gestion publique climatique
    - Utilisation efficace, efficiente et transparente des fonds publics qui intègre les impacts et risques climatiques dans la détermination du coût global
    - Assurances intègre les éventualités dans les tarifs
  - ▶ Intégrer le développement durable dans les contrats
    - Première source de GES est le transport
    - Marchés publics et inspirations

**ECPAR** Réseau d'organisations pour l'approvisionnement responsable

Il n'existe pas de solution unique, il faut oser, apprendre des erreurs, s'adapter



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**



# S'inspirer d'ailleurs

- ▶ Plusieurs organisations montrent la voie, pourquoi ne pas s'en inspirer.
- ▶ Exemples/réflexions:
  - ▶ Desjardins assurance
    - Formation à l'ensemble du personnel
    - Formations spécifiques et concrètes par équipe
    - Miser sur les mesures de résiliences pour faciliter l'adhésion
    - Cohérence organisationnelle et reddition de compte



# S'inspirer chez nous

- ▶ Des actions qui font la différence dans la fonction publique.
  
- ▶ **Exemples/réflexions:**
  - ▶ Développer des outils concrets, un processus et responsabiliser les acteurs
    - Grille de durabilité
    - Revue des grilles par un groupe de personnes formées pour proposer des bonifications.
    - Prévoir une attente de prise en considération des enjeux climatiques dans les attentes des gestionnaires
  
  - ▶ Créer des espaces de dialogue avec son équipe
    - Donner un sens aux paradoxes
    - Réfléchir sur les gestes quotidiens (déplacements, sobriété numérique, etc.)
    - Vision plus stratégique (processus de travail et politiques)



# Conclusion



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**

# Le leadership commence **MAINTENANT** dans **CHAQUE** décision

## Sobriété

- ▶ Se demander systématiquement :
  - *Est-ce nécessaire ?*
  - *Existe-t-il une option plus sobre, plus cohérente ou plus durable ?*

## RTA - Réduire. Transformer. Améliorer.

- ▶ Réduire les impacts évitables, dès maintenant
- ▶ Transformer ce qui doit évoluer
- ▶ Améliorer en continu ce qui existe déjà

**Le leadership  
climatique repose sur  
des gestionnaires  
qui choisissent,  
chaque jour,  
d'incarner cette  
responsabilité**



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**

# Le leadership commence **MAINTENANT** dans **CHAQUE** décision

## Développer son réflexe climatique

- ▶ Intégrer spontanément la question du climat
- ▶ Au même titre que les considérations : budgétaires, juridiques ou sociales
- ▶ Se poser la question climatique :
  - *Quel est l'impact climatique de ce que nous nous apprêtons à faire ?*

## Oser être la voix du climat dans l'appareil public

- ▶ Questionner
- ▶ Nommer les impacts
- ▶ Proposer des options plus cohérentes

**Oser être la  
voix du climat!**



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**

Questions et commentaires ?



**LEADERSHIP  
CLIMATIQUE**

Merci !