



Rapport du Vérificateur général du Québec  
à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019

Mai 2018  
Commissaire au développement durable

# Application de la *Loi sur le développement durable*: 2017

## Audit de performance

Commission de protection du territoire agricole du Québec  
Ministère du Tourisme  
Société de l'assurance automobile du Québec

**Étude : point de vue des acteurs sur la démarche de développement durable**

CHAPITRE

4



# Faits saillants

## Objectif des travaux

La *Loi sur le développement durable* demande à l'Administration de contribuer au virage nécessaire au sein de la société en intégrant davantage la recherche d'un développement durable. L'application de cette loi s'appuie notamment sur la stratégie de développement durable adoptée par le gouvernement.

Notre audit visait à déterminer si la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ), le ministère du Tourisme (MTO) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) prennent des mesures qui favorisent l'intégration de la recherche d'un développement durable dans les domaines qui relèvent de leur compétence, et ce, dans le respect de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

Parallèlement à cet audit, le commissaire a conduit une étude pour recueillir le point de vue d'acteurs chargés de la mise en œuvre du développement durable dans 20 autres entités.

Le rapport entier est disponible au [www.vgq.qc.ca](http://www.vgq.qc.ca).

## Résultats de l'audit

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant l'application de la *Loi sur le développement durable* en 2017.

**La CPTAQ, le MTO et la SAAQ n'ont pas atteint le même niveau d'intégration de la recherche d'un développement durable dans leurs activités.** Plusieurs exigences gouvernementales ne sont pas respectées, ce qui peut limiter la contribution des entités à la stratégie gouvernementale et rend difficile la mesure de cette contribution.

**La SAAQ ne se conforme pas à plusieurs exigences gouvernementales relatives au contenu du plan d'action de développement durable.** Quant aux autres entités, le MTO se conforme à la plupart de celles-ci et la CPTAQ les respecte toutes. Par ailleurs, le MTO et la SAAQ ont publié leur plan en retard.

**Le suivi effectué par la CPTAQ à l'égard de son plan d'action de développement durable et celui réalisé par la SAAQ pour les actions en lien avec son plan de développement durable devraient être améliorés.** Quant au MTO, il n'a fait aucun suivi périodique de ses actions en matière de développement durable qui sont rapportées dans ses rapports annuels de gestion.

**Le MTO et la SAAQ ne respectent pas plusieurs exigences gouvernementales concernant la reddition de comptes à l'égard du plan d'action de développement durable.** L'information présentée dans leur rapport annuel de gestion est insuffisante, ce qui ne permet pas de comprendre leur contribution à la stratégie gouvernementale de développement durable.

**La CPTAQ et le MTO n'ont pas effectué d'exercice de prise en compte des principes de développement durable lors de l'élaboration ou de la révision de certaines actions structurantes.** De plus, pour les exercices de prise en compte que nous avons analysés, le MTO et la SAAQ n'ont pas utilisé de méthode complète, ce qui limite la valeur ajoutée de ces exercices.

**La CPTAQ, la SAAQ et, récemment, le MTO ont désigné un responsable de la mise en œuvre de leur démarche de développement durable.**

**Le MTO a peu participé aux rencontres du Comité interministériel du développement durable, alors que la CPTAQ et la SAAQ s'engagent activement dans ce comité.**

## Résultats de l'étude

La plupart des répondants estiment que leur organisation contribue concrètement à la démarche gouvernementale de développement durable. Pourtant, pour plusieurs entités, intégrer la recherche d'un développement durable dans leurs activités demeure un défi après 10 ans d'application de la loi. L'étude soulève certains questionnements en rapport notamment avec la complexité apparente de la stratégie gouvernementale 2015-2020 et l'impression, pour 40 % des répondants, qu'un plan d'action de développement durable a une faible influence sur les activités de leur entité.

## Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la CPTAQ, du MTO et de la SAAQ. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires des entités auditées.

Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Recommandation à la Commission de protection du territoire agricole du Québec, au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec

- 6 Prendre en compte les principes de développement durable selon une méthode complète lors de l'élaboration ou de la révision d'actions structurantes.**

Recommandations à la Commission de protection du territoire agricole du Québec et à la Société de l'assurance automobile du Québec

- 2 S'assurer que les outils de suivi utilisés permettent de connaître au moment opportun l'état d'avancement des actions prévues.**
- 3 Établir, pour chaque action liée à un objectif de la stratégie 2015-2020, des indicateurs et des cibles qui permettent d'évaluer la contribution aux résultats visés dans cette stratégie, et publier les résultats relatifs à ces indicateurs dans le rapport annuel de gestion.**

Recommandation au ministère du Tourisme

- 4 Effectuer un suivi afin de connaître au moment opportun l'état d'avancement des actions prévues devant contribuer à la stratégie gouvernementale.**

Recommandations au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec

- 1 S'assurer que le contenu du plan d'action de développement durable respecte les exigences gouvernementales.**
- 5 Effectuer la reddition de comptes conformément aux exigences gouvernementales.**
- 7 S'assurer qu'un gestionnaire de haut niveau est présent aux rencontres du Comité interministériel du développement durable.**

## Table des matières

### Audit de performance

|                                                                                         |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1 Mise en contexte</b>                                                               | <b>6</b> |
| <b>2 Résultats de l'audit</b>                                                           | <b>8</b> |
| 2.1 Plan d'action de développement durable                                              | 9        |
| Élaboration                                                                             |          |
| Suivi périodique                                                                        |          |
| Reddition de comptes                                                                    |          |
| 2.2 Prise en compte des principes de développement durable                              | 17       |
| 2.3 Responsable du développement durable et participation<br>au comité interministériel | 20       |
| Commentaires des entités auditées                                                       | 24       |
| Annexes et sigles                                                                       | 27       |

### Étude du commissaire au développement durable

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Démarche gouvernementale de développement durable :<br/>point de vue des acteurs</b> | <b>35</b> |
| Mise en contexte                                                                        | 35        |
| Résultats des travaux                                                                   | 37        |
| Conclusion                                                                              | 48        |
| Annexes et sigles                                                                       | 51        |

## Équipe

Paul Lanoie  
Commissaire au développement durable

Josée Bellemare  
Directrice d'audit

Emmanuel Caron  
Julie Grenier  
Roberto Grondin  
Judith Seudjio  
Gaétane Tardif

Selon l'article 3 de la loi, il y a lieu d'entendre par l'Administration, le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères, de même que les organismes du gouvernement visés par la *Loi sur le vérificateur général*.

Les activités incontournables déterminées dans la stratégie visent à mobiliser l'Administration sur certaines préoccupations horizontales, à assurer la participation de l'ensemble des ministères et organismes, et à favoriser une plus grande cohérence entre leurs interventions.

# 1 Mise en contexte

1 Entrée en vigueur en avril 2006, la *Loi sur le développement durable* instaure un nouveau cadre de gestion au sein de l'**Administration** afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable, à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention, dans les politiques, les programmes et les actions.

2 Les rôles et responsabilités relatifs à l'application de la *Loi sur le développement durable* découlent essentiellement de cette loi. En vertu de cette dernière, plus d'une centaine d'entités assujetties doivent collaborer à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable.

3 En novembre 2015, une nouvelle stratégie gouvernementale de développement durable, qui couvre la période 2015-2020, a été déposée à l'Assemblée nationale. Outre la vision retenue, les enjeux et les orientations, elle expose les objectifs que doit poursuivre l'Administration pour mettre en œuvre de façon concertée et cohérente la démarche gouvernementale de développement durable.

4 Cette stratégie prévoit également cinq **activités incontournables** pour lesquelles des résultats précis sont requis de la part des entités assujetties. Ces activités incontournables sont décrites en détail à l'annexe 2. Trois activités sont obligatoires pour les entités auditées :

- contribuer à l'atteinte de résultats visés en matière de gestion écoresponsable dans l'administration publique ;
- renforcer la prise en compte des principes de développement durable ;
- contribuer au Chantier gouvernemental d'intégration de la culture au développement durable.

5 En vertu de la stratégie, les entités assujetties doivent notamment rendre public un plan d'action de développement durable (PADD) pour lequel elles feront une reddition de comptes détaillée dans leur rapport annuel de gestion ou d'activités. Les entités peuvent effectuer plusieurs actions liées au développement durable, mais c'est dans leur PADD qu'elles définissent clairement les actions qu'elles s'engagent à réaliser pour atteindre les objectifs de la stratégie.

6 Les entités doivent également prendre en compte les 16 principes énoncés dans la loi dans le cadre de leurs différentes actions, afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans leurs sphères d'intervention. Nous présentons ces principes à l'annexe 3.

7 Enfin, la mise en œuvre de la démarche doit être soutenue par un responsable du développement durable nommé au sein de chaque entité.

8 Il revient au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) de coordonner l'action gouvernementale en matière de développement durable en assurant, entre autres, l'harmonisation des interventions réalisées par les entités assujetties à la *Loi sur le développement durable* et en coordonnant l'élaboration

des **bilans** périodiques. De plus, le Bureau de coordination du développement durable du ministère assume la présidence et le secrétariat du Comité inter-ministériel du développement durable.

<sup>9</sup> Le présent audit a été effectué auprès de trois entités gouvernementales assujetties à la *Loi sur le développement durable*, soit :

- la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) ;
- le ministère du Tourisme (MTO) ;
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

<sup>10</sup> L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

Au moins tous les cinq ans, le MDDELCC doit élaborer un bilan complet de l'ensemble des résultats obtenus pendant la période de mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable. Selon la stratégie 2015-2020, ce bilan sera produit en 2021. Dans l'intervalle, le MDDELCC devrait produire, en 2018, un premier rapport qui exposera succinctement les résultats et les faits saillants.

## 2 Résultats de l'audit

11 Les travaux se sont articulés autour de trois axes, soit le plan d'action de développement durable, la prise en compte des principes de développement durable ainsi que le mandat du responsable de la démarche de développement durable et la participation au Comité interministériel du développement durable.

12 Les entités auditées n'ont pas atteint le même niveau d'intégration du développement durable dans leurs activités. Voici notre appréciation générale pour chacun des critères que nous avons évalués.

| Axes                                                                                            | Critères                                                                                                                                                                                                                 | CPTAQ | MTO | SAAQ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|------|
| Plan d'action de développement durable                                                          | Les entités auditées se conforment aux exigences gouvernementales et aux bonnes pratiques quant au contenu de leur plan d'action de développement durable et à sa publication.                                           | ■     | ☑   | ☑    |
|                                                                                                 | Les entités auditées suivent et apprécient périodiquement le degré d'avancement des actions mentionnées dans leur plan d'action de développement durable et s'assurent que les correctifs sont apportés, le cas échéant. | ☑     | □   | ☑    |
|                                                                                                 | Les entités auditées effectuent une reddition de comptes conformément aux exigences gouvernementales.                                                                                                                    | ■     | ☑   | ☑    |
| Prise en compte des principes de développement durable                                          | Les entités auditées prennent en compte les principes définis dans la loi lors de l'élaboration et de la révision d'actions structurantes, par exemple des lois, des politiques, des stratégies et des plans d'action.   | ☑     | □   | ☑    |
| Responsable de la démarche de développement durable et participation au comité interministériel | Les entités auditées désignent un responsable de la mise en œuvre de leur démarche de développement durable, à qui elles ont attribué un mandat clair, et l'appuient.                                                    | ■     | ■   | ■    |
|                                                                                                 | Les entités auditées s'engagent activement dans le Comité interministériel du développement durable.                                                                                                                     | ■     | □   | ☑    |

■ Critère respecté    ☑ Critère partiellement respecté    □ Critère peu ou pas respecté

13 Les prochaines sections traitent de façon détaillée de ces résultats sommaires.



## 2.1 Plan d'action de développement durable

### Élaboration

14 La première stratégie gouvernementale de développement durable, qui devait se terminer en 2013, a été prolongée jusqu'en 2015. Durant cette période, les entités assujetties devaient soit prolonger la durée de leur PADD, soit en publier un nouveau.

15 À la suite de la publication de la stratégie 2015-2020, chaque ministère ou organisme assujetti à la loi devait rendre public, au plus tard le 31 mars 2016, un nouveau PADD afin de contribuer à la mise en œuvre de cette stratégie. Ce plan d'action doit :

- préciser les objectifs de la stratégie auxquels l'entité contribuera et les activités ou interventions (actions) prévues pour les atteindre ;
- indiquer les objectifs auxquels l'entité ne contribuera pas et les motifs pour lesquels ils n'ont pas été retenus.

16 De plus, des actions prévues dans le PADD doivent contribuer aux activités incontournables inscrites dans la stratégie.

17 La SAAQ ne se conforme pas à plusieurs exigences gouvernementales relatives au contenu du plan d'action de développement durable. Quant aux autres entités, le MTO se conforme à la plupart de celles-ci et la CPTAQ les respecte toutes. Par ailleurs, le MTO et la SAAQ ont publié leur plan en retard. Ces lacunes peuvent limiter leur contribution à la stratégie gouvernementale et rendent difficile la mesure de cette contribution.

### Commission de protection du territoire agricole du Québec

18 La CPTAQ a respecté les exigences gouvernementales relatives à la publication de son plan d'action de développement durable pour la période de prolongation de la stratégie gouvernementale, qui se terminait en 2015. Elle a publié un addenda pour son PADD 2009-2013, qui couvre la période 2013-2015. Dans son préambule, elle a expliqué le contexte de la prolongation et a annoncé l'ajout de cinq nouvelles actions.

19 Une fois cette période terminée, la CPTAQ a publié à temps un nouveau PADD qui respecte les exigences gouvernementales. Lors de l'élaboration de ce plan d'action, la CPTAQ a considéré l'ensemble des objectifs de la stratégie et elle a justifié son choix de ne pas en retenir certains en annexe. Chaque action définie dans le PADD est claire, est liée à un objectif de la stratégie et concourt aux résultats visés dans celle-ci. De plus, la CPTAQ contribue à toutes les activités incontournables, même si elle n'a aucune obligation de le faire pour les activités nos 4 et 5. Les activités incontournables sont décrites à l'annexe 2.

20 La CPTAQ s'investit davantage dans l'activité incontournable n° 1 (gestion écoresponsable), comme l'exige la stratégie. Dans son PADD, elle a notamment précisé des actions qui renforcent sa contribution dans ce domaine. Par exemple, elle veut intégrer des considérations écoresponsables pour 100 % des documents institutionnels structurants produits et diminuer de 5 % ses émissions de gaz à effet de serre par l'instauration de nouvelles mesures.

21 Le plan d'action de la CPTAQ respecte également plusieurs bonnes pratiques : il présente des indicateurs et des cibles pour chaque action, il relate des réalisations et des succès liés aux actions des PADD précédents, il apporte des précisions pour mieux décrire les actions et il présente des objectifs de l'organisation qui sont en lien avec ceux qui sont énoncés dans la stratégie 2015-2020.

### Ministère du Tourisme

22 Pendant la période de prolongation de la stratégie précédente (2013-2015), le MTO faisait partie du ministère des Finances et de l'Économie (jusqu'à avril 2014). Par la suite, en tant que ministère, il n'a pas publié de PADD relatif à la prolongation de la stratégie précédente. De plus, il a commencé à élaborer son PADD concernant la stratégie 2015-2020 à l'été 2017 et il l'a publié en février 2018, soit presque deux ans après la date limite. En somme, de mai 2014 à janvier 2018, le MTO n'a pas respecté les exigences gouvernementales quant à la publication d'un PADD. Pendant cette période, il n'a donc pas démontré sa contribution à la stratégie.

23 Dans le *Plan d'action de développement durable 2017-2020*, les actions sont énoncées clairement et l'ensemble des objectifs de la stratégie ont été considérés. Chaque action a été liée par le MTO à un ou plusieurs de ces objectifs et contribue à l'atteinte d'au moins un d'entre eux. Cependant, environ le quart des liens entre une action et un objectif sont difficilement compréhensibles. Voici des exemples.

| Action du PADD                                                                                                                                                                      | Objectif de la stratégie                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Réviser l'offre de services du MTO en matière d'information numérique en fonction de l'évolution des technologies et des habitudes des clientèles touristiques                      | Aider les consommateurs à faire des choix responsables                     |
| Sensibiliser les intervenants de l'industrie touristique quant à l'impact et à la vulnérabilité face aux changements climatiques et contribuer à leur prise de décision en affaires | Soutenir la participation publique dans le développement des collectivités |

24 Par ailleurs, le PADD du ministère contient des indicateurs et des cibles. Environ 90 % des indicateurs sont mesurables et sont en lien avec au moins un des résultats visés dans la stratégie gouvernementale. De plus, le PADD précise clairement les cibles intermédiaires (annuelles) par action et par indicateur.

25 D'autre part, le MTO se conforme aux exigences concernant les activités incontournables n<sup>os</sup> 2, 3 et 4. La contribution du ministère à cette dernière activité est obligatoire puisqu'il est membre de la **Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable**. Par contre, le MTO ne répond pas aux exigences relatives à l'activité incontournable n<sup>o</sup> 1 (gestion écoresponsable). Pour cette activité, il contribue à trois des neuf résultats visés dans la stratégie, ce qui est inférieur au minimum de cinq exigé dans celle-ci.

26 Le MTO intègre de bonnes pratiques dans son PADD. Il apporte des précisions pour mieux décrire les actions et il présente des objectifs de l'organisation qui sont en lien avec ceux qui sont énoncés dans la stratégie 2015-2020.

Les membres de la Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable ont pour mission d'aider les entreprises québécoises à prendre le virage du développement durable. Ils agissent de façon complémentaire pour favoriser l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires et la mise au point de produits plus écoresponsables.

### Société de l'assurance automobile du Québec

27 La SAAQ a respecté les exigences gouvernementales relatives à la publication du PADD pour la période de prolongation de la stratégie gouvernementale précédente. Elle a publié un PADD révisé couvrant la période 2011-2015. Dans son préambule, elle a expliqué le contexte de la prolongation et a annoncé l'ajout d'une nouvelle action.

28 Dans une volonté de traiter des enjeux de développement durable à un niveau stratégique et de faciliter la reddition de comptes, la SAAQ a intégré son plan de développement durable dans son plan stratégique 2016-2020, ce qui a, selon elle, retardé sa publication. Ainsi, la SAAQ a publié le *Plan de développement durable 2016-2020* près d'un an après la date limite.

29 La SAAQ a considéré l'ensemble des objectifs de la stratégie lors de l'élaboration de son plan de développement durable. Le choix de ne pas en retenir certains a été justifié à l'interne, mais cette information n'a pas été publiée en annexe du plan. Pourtant, selon la stratégie, le PADD doit décrire les objectifs gouvernementaux auxquels l'entité ne contribuera pas de même que les motifs pour lesquels ces objectifs n'ont pas été retenus.

30 Il est à noter que le plan de développement durable publié par la SAAQ n'est pas un plan d'action puisqu'il ne comporte aucune action. Ce plan inclut plutôt 17 objectifs, soit 7 objectifs spécifiques et 10 objectifs qui ont été formulés dans son plan stratégique. La SAAQ considère qu'ils contribuent tous à la stratégie gouvernementale de développement durable. Elle ne respecte donc pas l'exigence de la *Loi sur le développement durable* relative à la publication des activités ou des interventions que l'entité doit mettre en œuvre pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la stratégie. La SAAQ détermine annuellement des actions en lien avec son plan de développement durable, qu'elle inscrit dans une planification annuelle. Toutefois, cette planification n'est pas rendue publique.

31 Par ailleurs, plus de la moitié des liens que la SAAQ a établis dans son plan de développement durable entre ses objectifs organisationnels et ceux formulés dans la stratégie sont difficiles à comprendre. Voici des exemples.

| Objectif organisationnel défini dans le plan de développement durable                | Objectif de la stratégie                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bonifier nos stratégies par des interventions ciblées et adaptées au moment opportun | Favoriser l'adoption d'approches de participation publique lors de l'établissement et de la mise en œuvre des politiques et des mesures gouvernementales |
| Consolider la prise en compte des besoins de la clientèle des personnes handicapées  | Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique                      |

32 Pour faciliter la compréhension de ces liens, la SAAQ aurait eu avantage à préciser en quoi les objectifs qu'elle a fixés permettront d'atteindre ceux énoncés dans la stratégie et en quoi ils contribueront aux activités incontournables.

33 En effet, les objectifs formulés dans le plan de développement durable ne sont pas suffisamment explicites pour que nous puissions évaluer si la SAAQ contribue aux activités incontournables. Cependant, en examinant les actions incluses dans la planification annuelle et à l'aide d'explications obtenues lors d'entrevues, nous avons pu établir que la SAAQ contribue aux activités incontournables n<sup>os</sup> 1, 2 et 3.

## Recommandation

34 La recommandation suivante s'adresse au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

- 1 S'assurer que le contenu du plan d'action de développement durable respecte les exigences gouvernementales.

## Suivi périodique

35 Un suivi périodique efficace permet de connaître l'état d'avancement des actions du PADD et de réaliser les actions correctives en temps opportun, le cas échéant.

36 Le suivi effectué par la CPTAQ à l'égard de son plan d'action de développement durable et celui réalisé par la SAAQ pour les actions en lien avec son plan de développement durable devraient être améliorés. Quant au MTO, il n'a fait aucun suivi périodique de ses actions en matière de développement durable qui sont rapportées dans ses rapports annuels de gestion.

## Commission de protection du territoire agricole du Québec

37 La CPTAQ effectue un suivi périodique de l'avancement de son PADD. Cependant, ce suivi serait plus efficace si elle apportait des précisions relatives à l'état d'avancement des actions dans son document de suivi. Par exemple, lorsqu'une action est en cours, il serait pertinent que la CPTAQ précise son degré d'avancement ainsi que le risque relatif au respect de l'échéancier. De plus, si une action n'est pas commencée, il serait utile qu'elle indique la date de début qui a été planifiée afin de permettre à la direction d'évaluer s'il existe un risque lié à sa réalisation, conformément au plan.

38 Par ailleurs, la CPTAQ n'utilise pas de **fiches-indicateurs**. L'utilisation de ce type de fiches diminue le risque que la mesure des indicateurs ne soit pas fiable. Par exemple, pour l'indicateur Pourcentage de diminution de consommation de papier, une fiche-indicateur permettrait de préciser la méthode de calcul de l'indicateur (compteur des photocopieurs ou des imprimantes, poids du papier recyclé, achat de papier, etc.).

39 D'autre part, dans son rapport annuel de gestion 2016-2017, la CPTAQ a établi une cinquantaine de liens entre les indicateurs définis dans son PADD et les résultats visés dans la stratégie 2015-2020. Si l'on tient compte de la description de ces résultats qui est présentée dans la stratégie, pour près d'une dizaine de liens, il est difficile de comprendre de quelle manière l'indicateur permet d'évaluer la contribution de la CPTAQ au résultat visé. Voici des exemples.

Une fiche-indicateur comprend tous les éléments d'information pertinents en ce qui a trait aux différents paramètres de l'indicateur : nom, document de référence, définition, méthode de calcul, périodicité de production, source des données, etc.

| Indicateur défini dans le PADD                                                | Résultat visé dans la stratégie                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réalisation d'un document de réflexion sur le télétravail                     | La réduction, d'ici 2020, de 9% des émissions de gaz à effet de serre des véhicules légers de la flotte gouvernementale par rapport au niveau évalué en 2009-2010 |
| Refonte du site web afin, notamment, d'améliorer l'offre de services en ligne | La mise en œuvre, par 70% des ministères et organismes, d'actions pour améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques                |

## Ministère du Tourisme

40 Comme il a été précisé précédemment, le MTO n'a pas publié de PADD de mai 2014 à janvier 2018. Cependant, dans les deux derniers rapports annuels de gestion qu'il a produits (2015-2016 et 2016-2017), le ministère a rapporté certaines actions effectuées en matière de développement durable. Il n'a toutefois pas fait de suivi périodique de l'état d'avancement de ces actions. L'information a été recueillie en fin d'année dans le but de produire le rapport annuel de gestion.

## Société de l'assurance automobile du Québec

41 La SAAQ n'a pas défini d'indicateurs ni de cibles pour chacune des actions figurant dans sa planification annuelle. La majorité de ces actions ne sont pas non plus mesurées au moyen des indicateurs et des cibles relatifs aux objectifs qu'elle a déterminés dans son plan de développement durable.

42 Par ailleurs, selon la SAAQ, les actions inscrites dans sa planification annuelle sont discutées lors des rencontres périodiques du comité directeur en développement durable et du groupe de travail en développement durable. De plus, les membres de ce groupe de travail effectuent le suivi des actions à l'aide d'un outil électronique. Cependant, l'utilisation de cet outil pourrait être plus efficace si la SAAQ y apportait des améliorations, dont les suivantes :

- Même si l'information dans l'outil de suivi peut être mise à jour en cours d'année, la SAAQ le fait seulement vers la fin de l'année. Il serait avantageux qu'elle la mette à jour au moins une fois durant l'année afin de préciser l'avancement des actions et d'apporter des correctifs, s'il y a lieu.
- La SAAQ gagnerait à préciser davantage le degré d'avancement des actions afin d'avoir un meilleur état de situation. Par exemple, pour plusieurs actions, l'outil de suivi présente un libellé général comme « en cours » ou « non réalisé ». La SAAQ pourrait ajouter des explications ou des commentaires, ou expliquer les raisons pour lesquelles l'action n'est toujours pas réalisée.

43 D'autre part, dans le plan de développement durable de la SAAQ, un seul indicateur vise à mesurer sa contribution à la gestion écoresponsable (activité incontournable n° 1). Cet indicateur ne permet d'évaluer la contribution de la SAAQ qu'à un seul des neuf résultats visés pour cette activité. Il sera alors difficile d'évaluer la performance de la SAAQ à cet égard. Les résultats visés sont précisés à l'annexe 2.

## Recommandations

44 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission de protection du territoire agricole du Québec et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

- 2** S'assurer que les outils de suivi utilisés permettent de connaître au moment opportun l'état d'avancement des actions prévues.
- 3** Établir, pour chaque action liée à un objectif de la stratégie 2015-2020, des indicateurs et des cibles qui permettent d'évaluer la contribution aux résultats visés dans cette stratégie, et publier les résultats relatifs à ces indicateurs dans le rapport annuel de gestion.

45 La recommandation suivante s'adresse au ministère du Tourisme.

- 4** Effectuer un suivi afin de connaître au moment opportun l'état d'avancement des actions prévues devant contribuer à la stratégie gouvernementale.

## Reddition de comptes

46 L'article 17 de la *Loi sur le développement durable* régit la reddition de comptes à l'égard des plans d'action de développement durable. Chaque ministère et organisme doit faire état des éléments suivants sous une rubrique spéciale de son rapport annuel de gestion :

- les objectifs qu'il s'est fixés ou, le cas échéant, les motifs pour lesquels aucun objectif particulier n'a été déterminé pour l'année ;
- les différentes activités ou interventions qu'il a pu ou non réaliser dans l'année en vue d'atteindre les objectifs retenus ;
- le degré d'atteinte des résultats prévus ;
- les mesures prises à la suite de commentaires ou de recommandations formulés par le commissaire au développement durable, le cas échéant.

47 De plus, le document *Tableaux et renseignements pour la production du rapport annuel de gestion 2016-2017* du Secrétariat du Conseil du trésor précise les exigences concernant la première reddition de comptes relative au PADD pour la stratégie gouvernementale 2015-2020.

48 Contrairement à la CPTAQ, le MTO et la SAAQ ne respectent pas plusieurs exigences gouvernementales concernant la reddition de comptes à l'égard du plan d'action de développement durable.

### Commission de protection du territoire agricole du Québec

49 La CPTAQ a publié la reddition de comptes relative au PADD 2015-2020 dans son rapport annuel de gestion, conformément aux exigences gouvernementales. Les actions, les indicateurs et les cibles qui y sont présentés sont identiques à ceux figurant dans le PADD. Le lien entre les actions formulées dans le PADD et les objectifs de la stratégie est mentionné pour chacune des actions. De plus, les résultats y sont présentés de façon détaillée.

### Ministère du Tourisme

50 Contrairement aux exigences gouvernementales, le MTO n'a pas précisé dans son rapport annuel de gestion les raisons expliquant son retard dans la publication de son PADD.

51 Bien que le ministère n'ait pas publié de PADD à temps, son rapport annuel de gestion 2016-2017 présente certaines actions relatives au développement durable. Le MTO mentionne que ces actions contribuent aux objectifs de la stratégie 2015-2020. Toutefois, pour plusieurs actions, il ne précise pas clairement les objectifs qui y sont liés ni sa contribution aux résultats visés dans la stratégie.

52 De plus, les résultats liés aux actions incluses dans le rapport annuel de gestion du MTO ne sont pas présentés ou ils ne sont pas suffisamment détaillés. Ces lacunes limitent l'utilité de l'information diffusée.

### **Société de l'assurance automobile du Québec**

53 Dans son rapport annuel de gestion 2016, la SAAQ présente les résultats pour chacun des objectifs de son plan de développement durable 2016-2020 par rapport à la valeur de départ de 2015 et à la cible qu'elle s'est donnée pour 2020. Elle présente aussi un étalonnage qui lui permet de comparer sa performance avec celle d'autres entités.

54 Malgré ces bonnes pratiques, des exigences gouvernementales relatives à la reddition de comptes ne sont pas respectées. Voici des explications :

- Le rapport annuel de gestion ne contient pas de rubrique spéciale qui permettrait de repérer facilement l'information relative aux actions prévues et réalisées dans le cadre du plan de développement durable qui contribuent à la stratégie 2015-2020.
- Près de 40 % des actions planifiées par la SAAQ ne sont pas mentionnées dans son rapport annuel de gestion, alors que le document publié par le Secrétariat du Conseil du trésor précise que toutes les actions doivent y figurer.

55 Par ailleurs, lorsque les actions sont mentionnées, l'information présentée est incomplète. Voici les détails :

- Les actions ne sont pas associées clairement aux objectifs de la stratégie 2015-2020 ni aux résultats visés dans celle-ci.
- Il est difficile de comprendre de quelle manière les actions contribuent à l'atteinte des cibles déterminées dans le plan de développement durable.
- Les principaux résultats obtenus ne sont pas décrits pour environ 50 % des actions mentionnées.

56 Enfin, en 2016, la SAAQ a planifié et réalisé des actions relatives à la prise en compte des principes de développement durable, mais son rapport annuel de gestion ne présente aucun résultat en lien avec ces actions.

### **Recommandation**

57 La recommandation suivante s'adresse au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

- 5** Effectuer la reddition de comptes conformément aux exigences gouvernementales.



## 2.2 Prise en compte des principes de développement durable

58 Selon la *Loi sur le développement durable*, les ministères et organismes assujettis doivent prendre en compte l'ensemble des principes de développement durable qui y sont définis dans le cadre de leurs différentes actions. Ces principes sont présentés à l'annexe 3. La prise en compte des principes constitue un outil d'aide à la décision susceptible d'amener les organisations à faire mieux et à innover. Elle peut donc leur permettre de bonifier leurs processus décisionnels. Selon le MDDELCC, d'une façon générale, le temps alloué à la réalisation de l'exercice de prise en compte est compensé par les bénéfices obtenus, qu'ils soient financiers ou autres. La stratégie 2015-2020 précise que la prise en compte des principes de développement durable est une activité incontournable et que les ministères et organismes doivent renforcer l'utilisation de ce moyen.

59 Afin que la recherche d'un développement durable soit mieux intégrée dans l'Administration, la **prise en compte des principes de développement durable** s'effectue lors du processus d'élaboration ou de révision des actions gouvernementales structurantes. Une action structurante est une action qui a des effets majeurs, comme les lois, les règlements, les programmes ou les politiques.

60 En 2007, le MDDELCC, en tant que coordonnateur de la démarche gouvernementale de développement durable, a proposé aux entités assujetties le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*. Celui-ci définit une méthode complète et structurée comprenant une réflexion en trois étapes, soit le dépistage, le cadrage et la bonification. Voici leur description.

|              |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dépistage    | L'étape du dépistage vise à cibler les actions pour lesquelles les principes seront pris en compte. Les actions structurantes sont privilégiées.                                                                     |
| Cadrage      | L'étape du cadrage consiste à déterminer les liens entre chacun des principes et une action, et à évaluer l'importance de ces liens.                                                                                 |
| Bonification | L'étape de la bonification vise à proposer des pistes de bonification pour chaque action et à évaluer les avantages et les inconvénients de chacune d'elles, afin de décider si elles devraient être mises en œuvre. |

61 Les entités sont libres d'utiliser cette méthode, ou encore de l'adapter en fonction de leur réalité particulière tout en respectant son caractère structuré et sa finalité. Il est nécessaire que les analyses effectuées à chacune des étapes soient consignées par écrit pour que les entités conservent leur mémoire organisationnelle, développent leur expertise au fil du temps et assurent la transparence de leurs processus organisationnels.

En 2013, la prise en compte des principes de développement durable a fait l'objet de travaux du commissaire au développement durable lors d'une mission portant sur l'application de la *Loi sur le développement durable*. En 2015, elle a aussi fait l'objet de travaux lors de l'audit portant sur les parcs nationaux et la Société des établissements de plein air du Québec et lors de l'audit traitant de l'application de la loi à l'égard de la sécurité et de l'exploitation des barrages.

62 De même, la prise en compte des principes ne constitue pas une simple formalité à accomplir ou une série de documents à remplir. De fait, des conditions en favorisant le succès permettent aux entités de progresser dans la recherche d'un développement durable. Voici ces conditions :

- l'adhésion des gestionnaires ;
- la formation préalable des personnes concernées ;
- la prise en compte des principes au moment opportun ;
- la consultation des personnes ou des organisations touchées par les décisions ;
- la production d'un bilan des travaux liés à la prise en compte des principes ;
- la communication des résultats aux autorités.

63 La CPTAQ et le MTO n'ont pas effectué d'exercice de prise en compte des principes de développement durable lors de l'élaboration ou de la révision de certaines actions structurantes. De plus, pour les exercices de prise en compte que nous avons analysés, le MTO et la SAAQ n'ont pas utilisé de méthode complète, ce qui limite la valeur ajoutée de ces exercices.

### **Commission de protection du territoire agricole du Québec**

64 La CPTAQ a effectué un exercice de prise en compte des principes de développement durable pour son plan stratégique 2017-2021. Lors de cet exercice, elle a utilisé une méthode complète et structurée. En ce qui concerne les conditions favorisant le succès de l'exercice, elles ont toutes été mises en place, à l'exception de la réalisation d'un bilan. Comme il s'agissait, pour la CPTAQ, de l'un de ses premiers exercices de prise en compte, il aurait été important qu'elle produise un bilan présentant les avantages, les inconvénients et les difficultés rencontrées afin de faciliter le travail à venir lors d'un prochain exercice.

65 Toutefois, la CPTAQ n'a pas réalisé d'exercice de prise en compte pour une autre action structurante, soit l'élaboration de son PADD 2015-2020.

66 Par ailleurs, la CPTAQ a déterminé deux actions qui, en raison de leur caractère structurant, feront éventuellement l'objet d'un exercice de prise en compte des principes de développement durable. Par contre, elle a entamé la réalisation d'une autre action structurante sans planifier d'exercice de prise en compte. Il s'agit de la révision des grilles d'analyse relatives aux demandes de morcellement de terres agricoles.

67 Enfin, soulignons que la mise en œuvre du PADD 2015-2020 a permis à la CPTAQ de renforcer ses capacités en matière de prise en compte des principes. En effet, elle s'est dotée d'une politique à cet égard.

## Ministère du Tourisme

68 Le MTO ne s'est pas doté d'un processus favorisant la prise en compte des principes de développement durable pour ses actions structurantes.

69 Le MTO a procédé à un seul exercice durant la période couverte par nos travaux, soit lors de l'élaboration de son plan stratégique 2017-2020. Il a utilisé une méthode structurée, mais l'étape de la bonification était incomplète. En effet, l'analyse des pistes de bonification n'a pas été consignée par écrit. Par ailleurs, le MTO a mis en place quatre des six conditions favorisant le succès de l'exercice. Toutefois, il n'a pas procédé à une consultation des personnes concernées et il n'a pas produit de bilan.

70 Le MTO n'a planifié ni réalisé aucun autre exercice de prise en compte des principes. Pourtant, pendant la période couverte par nos travaux, il a procédé à l'élaboration de cinq actions structurantes, dont le PADD. Il n'a donc pas saisi ces occasions pour effectuer un tel exercice et contribuer au virage attendu de l'Administration en matière de développement durable.

## Société de l'assurance automobile du Québec

71 Dans le but de favoriser la prise en compte des principes de développement durable au sein de l'organisation, la SAAQ a rendu disponibles à ses employés plusieurs outils et elle a attribué des responsabilités à cet égard. Selon l'information qu'elle nous a fournie, elle a entrepris ou mené à terme, pendant la période couverte par nos travaux, 17 exercices de prise en compte.

72 Le *Plan stratégique 2016-2020* a fait l'objet d'un tel exercice. Cependant, la SAAQ n'a pas réalisé cet exercice selon une méthode complète. L'outil de prise en compte rempli par l'entité ne présentait pas de liens entre les choix stratégiques de l'organisation et les principes de développement durable (cadrage). L'absence de cette étape rend difficile la réalisation de l'étape suivante, qui vise à proposer des pistes de bonification en fonction des liens établis. Quant aux conditions favorisant le succès de l'exercice, quatre des six conditions ont été mises en place. Par contre, la documentation relative à la consultation des personnes concernées et le bilan de l'exercice étaient manquants.

73 Parmi les 16 autres exercices entrepris ou menés à terme selon la SAAQ, nous en avons analysé 4 afin de vérifier la méthode utilisée et la présence des conditions favorisant le succès de la prise en compte. Nous avons observé que la méthode utilisée n'était pas complète. Voici des explications :

- Pour deux exercices, certains des liens établis entre les actions et les principes de développement durable au moment du cadrage n'étaient pas cohérents avec la définition de ces principes.
- Pour trois exercices, des pistes de bonification décrivaient ce qui était déjà prévu avant l'exercice, alors que, pour l'autre exercice, les pistes de bonification ne découlaient pas de liens établis entre les actions et les principes de développement durable.

74 De plus, certaines des conditions favorisant le succès des quatre exercices de prise en compte analysés n'ont pas été mises en place. Nous les présentons ci-dessous :

- Un des exercices n'a pas été réalisé au moment opportun, c'est-à-dire en amont des travaux.
- Pour deux des quatre exercices, les personnes les ayant réalisés ne possédaient pas de formation préalable. Au cours des dernières années, la SAAQ a cependant fait des efforts pour former plusieurs membres de son personnel.
- Pour les quatre exercices, il n'y a eu aucune consultation des personnes ou des organisations touchées.
- Pour les quatre exercices, les personnes ayant procédé à ceux-ci n'ont produit aucun bilan. Étant donné que la SAAQ a déjà à son actif plusieurs exercices de prise en compte et qu'elle a prévu en réaliser une dizaine en 2018, nous nous serions attendus à ce qu'un processus soit en place pour que soient consignées par écrit les difficultés rencontrées lors de ces exercices de même que les retombées qui en ont découlé. Sans ces bilans, il est difficile pour la SAAQ d'améliorer ses pratiques ou encore de mobiliser son personnel.

## Recommandation

75 La recommandation suivante s'adresse à la Commission de protection du territoire agricole du Québec, au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

- 6 Prendre en compte les principes de développement durable selon une méthode complète lors de l'élaboration ou de la révision d'actions structurantes.**

## 2.3 Responsable du développement durable et participation au comité interministériel

76 La mise en œuvre d'une démarche de développement durable au sein d'une organisation doit se concrétiser par l'attribution de responsabilités précises devant être comprises et partagées par les gestionnaires et le personnel.

77 L'absence d'attribution officielle de responsabilités entraîne le risque que celles-ci soient interprétées de différentes façons selon les intervenants et que la mise en œuvre de la démarche de développement durable ne soit pas considérée comme importante.

78 La stratégie 2015-2020 précise qu'un officier en développement durable doit être présent dans chacun des ministères et organismes assujettis. Le rôle de l'officier en développement durable repose sur l'animation de la démarche de développement durable dans son organisation, soit la communication

d'information, la mise en œuvre du PADD et son suivi, dont la reddition de comptes et la présentation des résultats obtenus. Les officiers et les officières assurent la circulation de l'information entre leur organisation et le MDDELCC.

79 De plus, afin de favoriser la concertation en matière de développement durable, le Comité interministériel du développement durable a pour rôle d'assurer les échanges et la collaboration entre les ministères et les organismes et de valider des outils et des mécanismes de mise en œuvre de la stratégie. C'est le Bureau de coordination du développement durable du MDDELCC qui assume la présidence et le secrétariat de ce comité.

80 Durant la période couverte par nos travaux, trois demandes ont entre autres été formulées aux ministères et organismes lors des rencontres du comité interministériel. Ces demandes étaient les suivantes :

- participer à l'élaboration du plan de communication sur la stratégie 2015-2020 ;
- évaluer les coûts administratifs liés à la mise en œuvre de la stratégie ;
- participer à un sondage sur les pratiques et les approvisionnements écoresponsables.

81 Selon la stratégie 2015-2020, il est nécessaire que des gestionnaires de haut niveau participent au comité interministériel afin qu'ils aient l'autorité requise pour amener leur ministère ou leur organisme à s'engager activement dans la conception et la réalisation du PADD et dans la mise en œuvre de la stratégie. Ce comité est constitué d'environ une cinquantaine de représentants de ministères et d'organismes, soit des représentants de tous les ministères et d'une trentaine d'organismes ayant manifesté leur intérêt à en faire partie. Nous présentons les ministères et organismes membres de ce comité à l'annexe 4.

82 La CPTAQ et la SAAQ ont désigné un responsable de la mise en œuvre de leur démarche de développement durable et elles s'engagent activement dans le Comité interministériel du développement durable. Quant au MTO, il a désigné récemment un responsable de sa démarche et a peu participé aux rencontres du comité.

### **Commission de protection du territoire agricole du Québec**

83 La CPTAQ a désigné un responsable de sa démarche de développement durable. Ce dernier, d'un niveau hiérarchique élevé, est appuyé par un comité. Depuis avril 2017, le responsable est également l'officier en développement durable. La CPTAQ a nommé un tel officier durant toute la période couverte par nos travaux. Conformément aux attentes gouvernementales, le dernier officier nommé assume tous les rôles et responsabilités attribués à cette fonction, par exemple soutenir, animer ou coordonner les travaux de mise en œuvre du plan d'action de développement durable. Toutefois, ces rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis dans sa description de tâches.

84 Le responsable désigné est également le représentant de la CPTAQ au Comité interministériel du développement durable et il a participé à toutes les rencontres de ce comité. En ce qui concerne les demandes formulées lors des rencontres du comité, la CPTAQ n'a participé qu'au sondage sur les pratiques et les approvisionnements écoresponsables.

### **Ministère du Tourisme**

85 Avant juin 2017, le MTO n'avait pas confié clairement les responsabilités à l'égard de sa démarche de développement durable à une unité administrative. Lorsque certaines responsabilités étaient formulées, elles étaient soit trop générales, par exemple coordonner les demandes en matière de développement durable, soit orientées sur des éléments particuliers, par exemple renforcer la prise en compte des principes de développement durable.

86 Par ailleurs, d'avril 2015 à novembre 2017, de nombreuses personnes participant à la démarche de développement durable se sont succédé. En effet, les responsabilités relatives à cette démarche ont changé de direction à quatre reprises et la fonction d'officier en développement durable a été confiée à cinq personnes différentes en deux ans et demi. Ces changements entraînent des risques importants quant au maintien de l'expertise, à la cohérence des actions et à la pérennité de la démarche.

87 De surcroît, seul le dernier officier nommé en juin 2017 a reçu un mandat clair à ce titre. Toutefois, ce mandat se limite à la réalisation du PADD et n'inclut pas toutes les responsabilités que devrait assumer un tel officier, par exemple soutenir le membre du Comité interministériel du développement durable et agir à titre de personne-ressource auprès du Bureau de coordination du développement durable du MDDELCC.

88 Depuis septembre 2017, un comité ministériel sur le développement durable a été mis en place. Pour l'instant, il s'est principalement chargé de formuler les engagements du MTO en matière de développement durable jusqu'en 2020 aux fins de l'élaboration du PADD. Selon ce plan, qui a été publié en février 2018, ce comité sera également responsable de la mise en œuvre et du suivi régulier des engagements du MTO.

89 Même si la participation au Comité interministériel du développement durable est obligatoire pour les ministères, un représentant du MTO n'a participé qu'à une rencontre du comité durant la période couverte par nos travaux, et il ne s'agissait pas d'un gestionnaire de haut niveau. De plus, pendant cette période, le MTO n'a répondu qu'à une des trois demandes formulées aux ministères et organismes lors des rencontres du comité. En mai 2016, il a participé à l'atelier de réflexion concernant le plan de communication sur la stratégie 2015-2020.

### **Société de l'assurance automobile du Québec**

90 Les responsabilités relatives à la démarche de développement durable au sein de la SAAQ ont été confiées à un gestionnaire de haut niveau qui assume les rôles de membre du Comité interministériel du développement durable et d'officier en développement durable. Ce gestionnaire a un mandat clair et il est appuyé par un groupe de travail et un comité directeur.

91 La SAAQ participe activement aux travaux du comité interministériel. Elle a répondu aux trois demandes formulées aux ministères et organismes lors des rencontres de ce comité. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, un représentant de la SAAQ était présent à chacune d'elles. Par contre, il ne s'agissait pas du membre du comité interministériel nommé par la SAAQ ni d'un gestionnaire de haut niveau, sauf lors de la dernière rencontre tenue en octobre dernier.

### **Recommandation**

92 La recommandation suivante s'adresse au ministère du Tourisme et à la Société de l'assurance automobile du Québec.

- 7 S'assurer qu'un gestionnaire de haut niveau est présent aux rencontres du Comité interministériel du développement durable.**

## Commentaires des entités auditées

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

### Commentaires de la Commission de protection du territoire agricole du Québec

«La Commission a adopté un plan d'action de développement durable (PADD) ambitieux qui démontre sa volonté de contribuer significativement à la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Conformément aux recommandations du commissaire au développement durable, la Commission a déjà amélioré le suivi de l'état d'avancement de son PADD. Elle réévaluera les liens entre les indicateurs définis dans son PADD et les résultats visés dans la stratégie 2015-2020, lesquels sont publiés dans son rapport annuel de gestion. Enfin, la Commission s'assurera de prendre en compte les principes de développement durable pour chacune de ses actions structurantes.»

### Commentaires du ministère du Tourisme

«Le ministère partage l'ensemble des recommandations et les faits présentés dans le rapport portant sur l'application de la *Loi sur le développement durable*. Le ministère est déjà en action afin de régulariser les problématiques soulevées.»

### Commentaires de la Société de l'assurance automobile du Québec

«La Société de l'assurance automobile du Québec accueille favorablement les recommandations formulées par le Vérificateur général.

«Nous sommes d'avis qu'il s'agit d'une opportunité d'améliorer certains aspects de notre conformité au regard des exigences gouvernementales tout en poursuivant notre évolution en matière d'intégration du développement durable. À cet égard, la Société a d'ores et déjà commencé à apporter les correctifs nécessaires, notamment dans sa reddition de comptes présentée dans son rapport annuel de gestion 2017.»



«La sécurité routière est synonyme de milieu de vie sain et sécuritaire et est liée à la dimension sociale ainsi qu'économique du développement durable. Selon l'Organisation des Nations Unies, "les accidents de la route constituent une charge importante pour l'économie des pays à cause de leur conséquence directe sur les services de santé, les services de rééducation ainsi que par leurs coûts directs". De plus, "il a été estimé que les pertes mondiales résultant des accidents de la route se chiffrent à 18 milliards de dollars et coûtent aux gouvernements entre 1 et 3% de leur PNB [produit national brut]". Pour la Société, la recherche d'un développement durable est donc au cœur même de sa mission. Dans cette perspective, nous avons d'ailleurs tenu à positionner le développement durable à un niveau stratégique, car nous considérons qu'il est un levier de performance. C'est aussi pourquoi il fait partie intégrante de la vision organisationnelle véhiculée dans notre plan stratégique 2016-2020, plus spécifiquement de notre ambition. Nous croyons fermement qu'un tel positionnement est un pas vers l'avant qui contribue au renforcement de la gouvernance pour une meilleure intégration des dimensions environnementale, sociale et économique dans les décisions. À cet effet, il convient de mentionner que la gouvernance de la Société est partie prenante dans la mise en œuvre et dans le suivi du *Plan de développement durable 2016-2020*.

«Enfin, en collaboration avec d'autres organisations, la Société a travaillé sur l'adaptation d'un outil d'autoévaluation de l'intégration du développement durable dans les organisations publiques. Nous poursuivrons nos travaux d'étalonnage en ce sens avec d'autres organismes publics, visant ainsi une amélioration constante de nos pratiques.»



# Annexes et sigles

- Annexe 1** Objectif de l'audit et portée des travaux
- Annexe 2** Activités incontournables
- Annexe 3** Principes de développement durable
- Annexe 4** Membres du Comité interministériel du développement durable

## Sigles

|                |                                                                                                          |             |                                             |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|
| <b>CPTAQ</b>   | Commission de protection du territoire agricole du Québec                                                | <b>MTO</b>  | Ministère du Tourisme                       |
| <b>MDDELCC</b> | Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques | <b>PADD</b> | Plan d'action de développement durable      |
|                |                                                                                                          | <b>SAAQ</b> | Société de l'assurance automobile du Québec |

## Annexe 1 Objectif de l'audit et portée des travaux

### Objectif de l'audit

Le présent rapport de mission d'audit indépendant fait partie du tome de mai 2018 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre à la présente mission d'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. L'étude du commissaire au développement durable jointe au présent rapport n'est pas le fruit de travaux d'audit.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après. Ces critères émanent principalement de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

| Objectif de l'audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Critères d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Déterminer si les entités auditées prennent des mesures qui favorisent l'intégration de la recherche d'un développement durable dans les domaines qui relèvent de leur compétence, et ce, dans le respect de la <i>Loi sur le développement durable</i> et de la <i>Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020</i>.</p> | <p>Les entités auditées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ désignent un responsable de la mise en œuvre de leur démarche de développement durable, à qui elles ont attribué un mandat clair, et l'appuient ;</li> <li>■ s'engagent activement dans le Comité interministériel du développement durable ;</li> <li>■ prennent en compte les principes définis dans la loi lors de l'élaboration et de la révision d'actions structurantes, par exemple des lois, des politiques, des stratégies et des plans d'action ;</li> <li>■ se conforment aux exigences gouvernementales et aux bonnes pratiques quant au contenu de leur plan d'action de développement durable et à sa publication ;</li> <li>■ suivent et apprécient périodiquement le degré d'avancement des actions mentionnées dans leur plan d'action de développement durable, s'assurent que les correctifs sont apportés, le cas échéant, et effectuent une reddition de comptes conformément aux exigences gouvernementales.</li> </ul> |

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, le Vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1. Ainsi, il maintient un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, le Vérificateur général s'est conformé aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie prévues dans son code de déontologie.

## Portée des travaux

Le présent rapport a été achevé le 16 avril 2018. Il porte sur les mesures prises par la CPTAQ, le MTO et la SAAQ pour favoriser l'intégration de la recherche d'un développement durable dans les domaines qui relèvent de leur compétence, et ce, dans le respect de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

Nous avons réalisé des entrevues auprès de gestionnaires et de professionnels des entités. De plus, nous avons analysé divers documents concernant le PADD, la prise en compte des principes de développement durable, la responsabilité de la démarche de développement durable au sein des entités ainsi que la participation au Comité interministériel du développement durable.

Nos travaux se sont déroulés principalement d'août 2017 à janvier 2018. Pour la CPTAQ et le MTO, notre audit a porté principalement sur les activités des exercices 2015-2016 à 2017-2018 (d'avril à novembre 2017). Pour la SAAQ, il a porté principalement sur les activités des exercices 2015 à 2017 (de janvier à novembre 2017). Toutefois, certaines analyses ou certains travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à ces périodes.

Dans le cadre de notre audit, pour la SAAQ, nous avons effectué un échantillonnage par choix raisonné. La SAAQ a réalisé plusieurs exercices de prise en compte des principes de développement durable. Nous avons sélectionné, pour analyse, l'exercice relatif au plan stratégique, car il s'agit d'une action structurante importante. Nous avons aussi choisi 4 exercices parmi les 16 autres que la SAAQ a entrepris ou menés à terme. Ces 4 exercices ont été sélectionnés sur la base, notamment, des critères non statistiques suivants : exercices parmi les plus récents, exercices effectués par des vice-présidences distinctes et exercices qui présentaient un risque de non-conformité. Les résultats de notre audit ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des exercices de prise en compte des principes de développement durable effectués par la SAAQ, mais ils donnent des indications sur les bonnes pratiques et les éléments que les acteurs doivent prendre en compte.

## Annexe 2 Activités incontournables

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion écoresponsable (activité n° 1)</b>             | <p>Contribuer à l'atteinte des résultats visés en matière de gestion écoresponsable dans six domaines importants pour lesquels l'administration publique souhaite faire des gains</p> <p>Pour les ministères et organismes de 15 employés et plus, mettre en œuvre des actions pour contribuer à l'atteinte d'au moins 5 des 9 résultats visés</p> <p><b>Activités courantes de gestion administrative</b></p> <p>Résultat visé :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La réalisation, par 95 % des ministères et organismes, d'actions écoresponsables liées aux opérations courantes de gestion des ressources matérielles et à la gestion des matières résiduelles</li></ol> <p><b>Transports et déplacements des employés</b></p> <p>Résultats visés :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. La réduction, d'ici 2020, de 9 % des émissions de gaz à effet de serre des véhicules légers de la flotte gouvernementale par rapport au niveau évalué en 2009-2010</li><li>3. La réalisation, par 90 % des ministères et organismes, d'actions pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés</li></ol> <p><b>Bâtiments et infrastructures</b></p> <p>Résultats visés :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. La diminution, d'ici 2020, de 10 % des émissions de gaz à effet de serre des bâtiments des ministères et organismes par rapport au niveau évalué en 2009-2010</li><li>5. La réalisation de projets de construction et de rénovation exécutés de manière écoresponsable</li></ol> <p><b>Technologies de l'information et des communications</b></p> <p>Résultat visé :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>6. La mise en œuvre, par 70 % des ministères et organismes, d'actions pour améliorer la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques</li></ol> <p><b>Communications gouvernementales et organisation d'événements</b></p> <p>Résultat visé :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. La réalisation, par 50 % des ministères et organismes, de produits et d'activités de communication et l'organisation d'événements écoresponsables</li></ol> <p><b>Marchés publics</b></p> <p>Résultats visés :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>8. D'ici 2020, pour 50 % des ministères et organismes, l'intégration de considérations écoresponsables dans leur politique interne de gestion contractuelle ou l'élaboration d'une politique d'acquisition écoresponsable</li><li>9. L'augmentation significative des acquisitions faites de façon écoresponsable par les ministères et organismes</li></ol> |
| <b>Principes de développement durable (activité n° 2)</b> | <p>Prendre en compte les principes de développement durable : chaque ministère et organisme met en œuvre au moins une action pour renforcer la prise en compte des principes de développement durable.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Culture (activité n° 3)</b>                            | <p>Contribuer au Chantier gouvernemental d'intégration de la culture au développement durable : chaque ministère et organisme met en œuvre au moins une action liée à l'Agenda 21 de la culture du Québec.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entreprises<br/>(activité n° 4)</b>           | Accompagner les entreprises dans une démarche de développement durable : les ministères et organismes qui s'investissent auprès des entreprises mettent en œuvre au moins une action pour accroître à 30 %, d'ici 2020, la proportion des entreprises québécoises qui ont amorcé une démarche de développement durable.                                                                                                                      |
| <b>Dynamisme territorial<br/>(activité n° 5)</b> | Accompagner les acteurs publics qui soutiennent le dynamisme territorial dans une démarche de développement durable : les ministères et organismes qui travaillent avec des organismes municipaux, des organismes scolaires et des établissements du réseau de la santé et des services sociaux mettent en œuvre au moins une action pour accroître la proportion de ces organisations qui ont amorcé une démarche de développement durable. |

---

Source : *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

## Annexe 3 Principes de développement durable

| Principe                                          | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Santé et qualité de vie                           | Les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature.                                                                                                                                                                                       |
| Équité et solidarité sociales                     | Les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Protection de l'environnement                     | Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Efficacité économique                             | L'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Participation et engagement                       | La participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique.                                                                                                                                                                                                |
| Accès au savoir                                   | Les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable.                                                                                                                                                               |
| Subsidiarité                                      | Les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés.                                                                                                                                                                     |
| Partenariat et coopération intergouvernementale   | Les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci.                                                                                                                                                                              |
| Prévention                                        | En présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Précaution                                        | Lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement.                                                                                                                                                                             |
| Protection du patrimoine culturel                 | Le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent. |
| Préservation de la biodiversité                   | La diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens.                                                                                                                                        |
| Respect de la capacité de support des écosystèmes | Les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



| <b>Principe</b>                         | <b>Description</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Production et consommation responsables | Des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources. |
| Pollueur-payeur                         | Les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci.                                                      |
| Internalisation des coûts               | La valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.                                                                                                                   |

Source : *Loi sur le développement durable*.

## Annexe 4 Membres du Comité interministériel du développement durable

### Ministères (20)

Affaires municipales et Occupation du territoire  
 Agriculture, Pêcheries et Alimentation  
 Conseil exécutif  
 Culture et Communications  
 Économie, Science et Innovation  
 Éducation et Enseignement supérieur  
 Énergie et Ressources naturelles  
 Famille  
 Finances  
 Forêts, Faune et Parcs  
 Immigration, Diversité et Inclusion  
 Justice  
 Relations internationales et Francophonie  
 Santé et Services sociaux  
 Secrétariat du Conseil du trésor  
 Sécurité publique  
 Tourisme  
 Transports, Mobilité durable et Électrification des transports  
 Travail, Emploi et Solidarité sociale  
 Développement durable, Environnement et Lutte  
 contre les changements climatiques

### Organismes (33)

Agence du revenu du Québec  
 Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
 Bureau d'audiences publiques sur l'environnement  
 Centre de recherche industrielle du Québec  
 Centre de services partagés du Québec  
 Commissaire à la santé et au bien-être  
 Commission de la construction du Québec  
 Commission de protection du territoire agricole du Québec  
 Commission des droits de la personne et des droits  
 de la jeunesse  
 Commission des normes, de l'équité, de la santé  
 et de la sécurité du travail  
 Conseil Cris-Québec sur la foresterie  
 Fonds de recherche du Québec  
 Hydro-Québec  
 Institut de la statistique du Québec  
 Institut national d'excellence en santé et en services sociaux  
 Investissement Québec  
 La Financière agricole du Québec  
 Office de la protection du consommateur  
 Office des personnes handicapées du Québec  
 Société québécoise de récupération et de recyclage  
 (RECYC-QUÉBEC)  
 Régie de l'assurance maladie du Québec  
 Régie de l'énergie  
 Régie du bâtiment du Québec  
 Retraite Québec  
 Société de l'assurance automobile du Québec  
 Société des alcools du Québec  
 Société des établissements de plein air du Québec  
 Société des loteries du Québec (Loto-Québec)  
 Société des traversiers du Québec  
 Société d'habitation du Québec  
 Société du Centre des congrès de Québec  
 Société du Plan Nord  
 Société québécoise des infrastructures

# Étude du commissaire au développement durable

## Démarche gouvernementale de développement durable : point de vue des acteurs

93 La présente étude du commissaire au développement durable jointe au rapport *Application de la Loi sur le développement durable : 2017* n'est pas le fruit de travaux d'audit.

### Mise en contexte

94 Adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en 2006, la *Loi sur le développement durable* vise à instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique. La mise en œuvre du développement durable s'appuie sur une stratégie adoptée par le gouvernement, qui expose notamment la vision retenue, les enjeux, les orientations et les objectifs à poursuivre. Chacune des entités assujetties à la loi doit rendre public un plan d'action présentant les activités ou les interventions qu'elle prévoit réaliser pour contribuer à la stratégie. Chaque entité doit également prendre en compte l'ensemble des principes de développement durable dans le cadre de ses différentes actions structurantes, et ce, afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable.

95 De manière à favoriser l'imputabilité de l'administration publique, mon rôle en tant que commissaire au développement durable consiste à exercer des contrôles, en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, puis à faire part annuellement à l'Assemblée nationale de mes commentaires, de mes constats et de mes recommandations. Mes travaux peuvent aller au-delà de l'application de la *Loi sur le développement durable* et concerner les différents moyens employés par l'administration publique en matière de développement durable ainsi que tout sujet ou cas qui découle de mes travaux d'audit ou d'enquête.

### Équipe

Paul Lanoie  
Commissaire au développement  
durable  
Josée Bellemare  
Directrice d'audit  
Emmanuel Caron  
Laurent Lebrun-Verge  
Judith Seudjio  
Alexandre Tourigny

Présidé par le MDDELCC, le CIDD a pour rôle d'assurer les échanges et la collaboration entre les entités du gouvernement et de valider des outils et des mécanismes de mise en œuvre de la stratégie 2015-2020.

96 Dès le début de mon mandat en 2016, je me suis intéressé à la première année d'application de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, non seulement pour évaluer la coordination effectuée par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), mais également pour dresser un état de situation de la mise en œuvre de la stratégie. J'ai observé que l'engagement de plusieurs entités assujetties dans la démarche gouvernementale de développement durable n'était pas plein et entier. Parmi les lacunes soulevées, il y avait les suivantes :

- des retards relatifs à la publication des plans d'action de développement durable (PADD) ;
- une faible participation des gestionnaires de haut niveau aux rencontres du Comité interministériel du développement durable (**CIDD**), qui est considéré comme l'instance privilégiée de concertation en matière de développement durable au gouvernement du Québec ;
- des travaux relatifs aux chantiers, aux tables d'accompagnement-conseil, au plan de communication et à l'élaboration des indicateurs de la stratégie 2015-2020 qui ne se déroulent pas comme prévu.

97 Par surcroît, l'audit de performance portant sur l'application de la *Loi sur le développement durable*, figurant dans le présent chapitre, révèle que les trois entités auditées n'ont pas atteint le même niveau d'intégration de la recherche d'un développement durable dans leurs activités. Ainsi, certaines ont tardé à rendre public leur PADD et, pour l'un des plans, des lacunes relatives au contenu ont été relevées. De plus, les exigences liées à la reddition de comptes n'ont pas toutes été respectées. Par ailleurs, la non-assiduité de gestionnaires de haut niveau aux rencontres du CIDD demeure préoccupante. Enfin, des difficultés relatives à la prise en compte des principes de développement durable selon une méthode complète ont aussi été relevées.

98 Dès lors, il m'est apparu utile de chercher à comprendre les raisons pour lesquelles certaines entités semblent plus disposées que d'autres à contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable.

99 Les résultats présentés ne sont pas nécessairement représentatifs de la situation de l'ensemble des entités assujetties à la loi. Il ne s'agit pas d'un audit et comme l'étude repose sur le jugement de chacun des répondants, il existe un risque de subjectivité.

## Méthodologie

100 Nous avons effectué une consultation au moyen d'entrevues menées auprès de 20 entités assujetties à la *Loi sur le développement durable*, soit 6 ministères, 10 sociétés d'État et 4 organismes. Nous avons abordé les 5 thèmes suivants :

- implication de la haute direction ;
- sensibilisation au développement durable ;
- valeur ajoutée du développement durable ;
- rôle des différents acteurs ;
- prise en compte des principes de développement durable.

101 L'objectif de l'étude est de comprendre les raisons pour lesquelles certaines entités sont moins mobilisées que d'autres, et ce, afin d'éclairer les décisions gouvernementales et d'orienter mes futurs travaux d'audit de performance en ce qui concerne l'application de la *Loi sur le développement durable*.

102 Nous avons mené les entrevues auprès de 32 répondants, qui sont impliqués dans la planification et la mise en œuvre des activités liées au développement durable dans chacune des entités. Près de 40 % de ces personnes détiennent une vision opérationnelle du développement durable ; il s'agit habituellement d'**officiers en développement durable**. De plus, environ 60 % des répondants possèdent une vision institutionnelle, puisque la majorité d'entre eux ont été désignés **membres du CIDD** pour leur organisation. Lors de l'entrevue, chaque répondant était invité à répondre aux questions à choix multiples que nous avons conçues à cet effet. Il avait ensuite la possibilité de préciser sa réponse et de fournir de l'information additionnelle par l'intermédiaire de questions ouvertes. Soulignons que les commentaires obtenus des répondants reflètent leur point de vue, mais qu'ils ne reflètent pas nécessairement celui de l'organisation. La méthodologie utilisée est détaillée à l'annexe A.

L'officier en développement durable a la responsabilité de l'animation de la démarche au sein de son organisation.

Le membre du CIDD est un gestionnaire de haut niveau (sous-ministre adjoint ou associé, ou équivalent) qui a l'autorité requise pour s'engager activement dans la mise en œuvre de la stratégie 2015-2020.

## Résultats des travaux

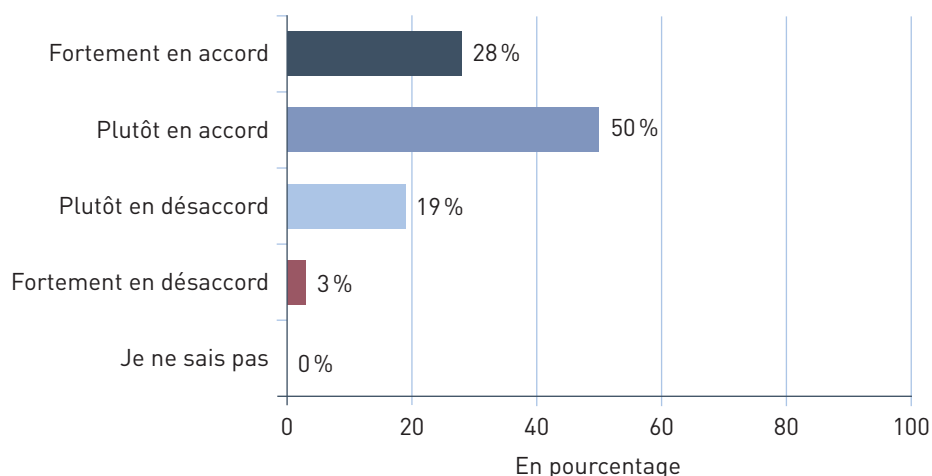
103 Nous avons analysé les réponses obtenues question par question, en considérant d'abord les résultats relatifs aux questions à choix multiples pour l'ensemble des répondants (annexe B). Nous avons ensuite ventilé les résultats quantitatifs de deux façons : d'une part, par type d'entités pour rapporter, le cas échéant, les différences entre les ministères, les sociétés d'État et les organismes ; d'autre part, en fonction de la vision opérationnelle ou institutionnelle du répondant. De plus, nous avons examiné les réponses aux questions ouvertes par thèmes, ce qui nous a permis de mieux comprendre et de nuancer ces résultats quantitatifs.

## Implication de la haute direction

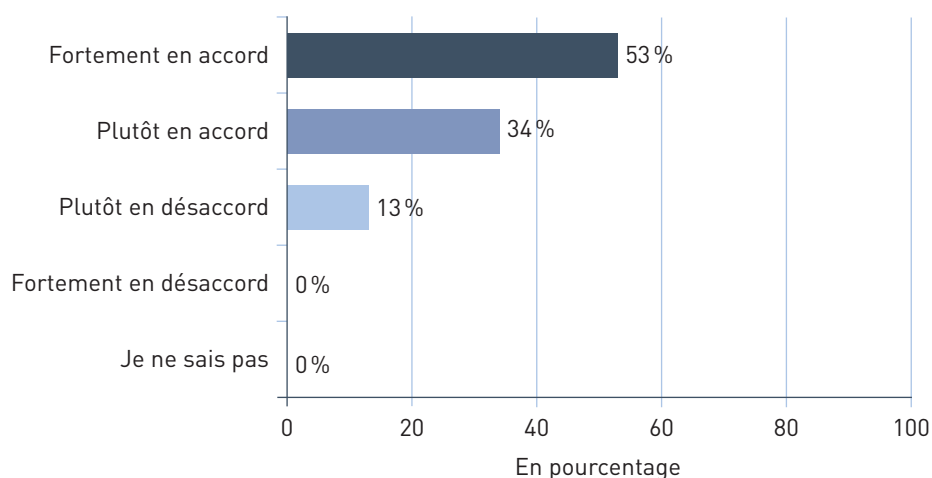
104 Dans le rapport portant sur l'application de la *Loi sur le développement durable* qu'il a publié en 2010, mon prédécesseur, M. Jean Cinq-Mars, a relevé plusieurs bonnes pratiques chez les entités qui s'investissent dans une démarche de développement durable. Parmi celles-ci figurent un engagement clair de la haute direction ainsi que la responsabilisation du personnel clé au sein de l'organisation. D'emblée, il m'est apparu essentiel de questionner les répondants sur ces pratiques.

105 D'abord, selon une forte proportion de participants au sondage, la démarche de développement durable dans leur organisation est adéquatement soutenue par la haute direction (figure 1) et l'engagement de celle-ci se reflète dans la planification stratégique (figure 2).

**Figure 1 La démarche de développement durable est adéquatement soutenue par la haute direction de mon organisation**



**Figure 2 L'engagement de la haute direction envers le développement durable se reflète clairement dans la planification stratégique de mon organisation**



106 Par contre, les répondants qui ont une vision opérationnelle ne partagent pas nécessairement le point de vue de ceux qui ont une vision institutionnelle. Ainsi, le tiers des répondants ayant une vision opérationnelle estiment que la démarche n'est pas adéquatement soutenue par la haute direction, alors que cette proportion baisse à 15 % chez les répondants ayant une vision institutionnelle. De même, bien que tous les répondants qui ont une vision institutionnelle considèrent que l'engagement de la haute direction se reflète clairement dans la planification stratégique, le tiers des répondants ayant une vision opérationnelle se disent plutôt en désaccord.

107 Des participants au sondage ayant précisé leurs réponses mentionnent que les priorités de la haute direction peuvent reléguer le développement durable au second plan, comme le montre cette citation : « C'est peut-être une perception que le développement durable, c'est juste de l'environnement et on n'a pas le temps de s'occuper de ça. Ce n'est pas dans les priorités. Ce n'est pas vu comme une fonction transversale et stratégique à tous les niveaux. »

108 Ainsi, certains gestionnaires de haut niveau sont peu sensibilisés au développement durable. Il arrive que le faible lien perçu entre la mission de l'organisation et le développement durable nuise à l'adhésion de la haute direction. Des participants mentionnent également le manque de ressources humaines et financières allouées au développement durable.

109 Par ailleurs, le sondage renseigne sur la responsabilisation du personnel clé. À cet égard, tous les répondants affirment que la responsabilité du développement durable est clairement attribuée au sein de leur organisation. Plus de 80 % considèrent que la place de l'officier en développement durable dans l'organigramme favorise une mise en œuvre efficace de la démarche.

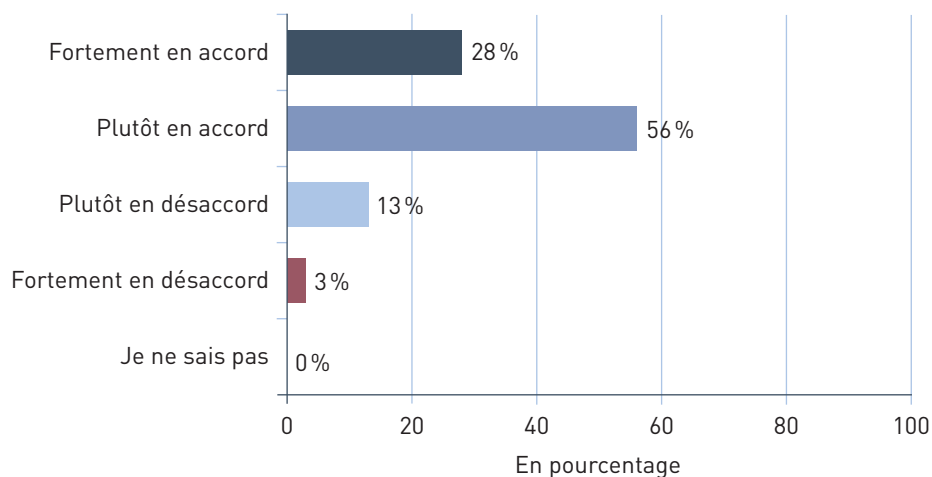
110 Des répondants précisent que l'officier situé près de la haute direction bénéficie notamment de son appui, ce qui lui confère une certaine influence auprès des différentes unités de l'organisation. L'importance d'établir des liens étroits entre l'officier et les responsables de la planification stratégique a également été mentionnée, ce qui correspond à une autre bonne pratique qui avait été relevée dans les travaux antérieurs du commissaire au développement durable.

## Sensibilisation au développement durable

111 La mise en œuvre du développement durable implique des changements tangibles de culture, d'attitude et de comportement. La sensibilisation des employés dans les entités de même que les formations qui leur sont offertes peuvent contribuer à opérer ces changements. La consultation que nous avons menée offre un aperçu de l'état de la situation dans les entités, et ce, après une décennie d'application de la *Loi sur le développement durable*.

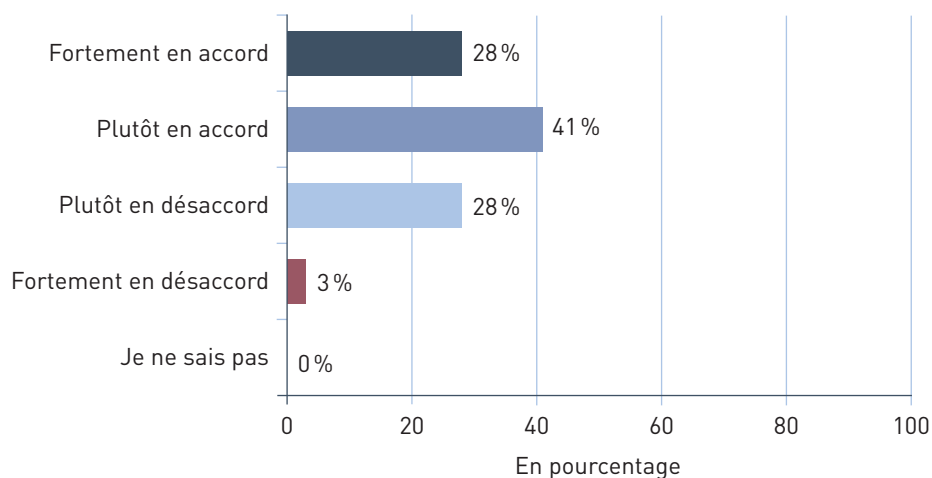
112 Plus de 80 % des répondants considèrent que le développement durable est présent dans la culture de l'organisation (figure 3). Pour plusieurs d'entre eux, cela s'explique par une mission organisationnelle qui préconise déjà le développement durable.

**Figure 3 De manière générale, le développement durable est présent dans la culture de mon organisation**



113 Pourtant, le portrait est différent lorsque la question est examinée à partir d'éléments tangibles. Ainsi, près du tiers des répondants estiment que le personnel de leur organisation n'est pas régulièrement sensibilisé aux enjeux liés au développement durable (figure 4).

**Figure 4 Le personnel de mon organisation est régulièrement sensibilisé aux enjeux liés au développement durable**





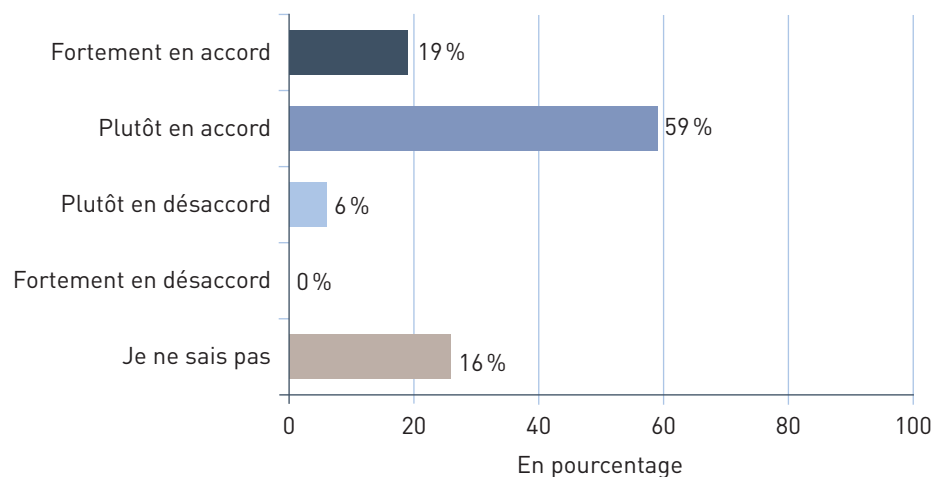
114 Des répondants précisent que la sensibilisation pourrait être améliorée. Certains mentionnent que la matière est complexe, comme l'illustre cette citation : « Ce n'est pas évident de comprendre les objectifs du gouvernement. [...] Ce n'est pas évident de vulgariser ça, puis de transposer ça dans des objectifs qui nous sont propres et de se reconnaître là-dedans. » D'autres soulèvent le manque d'outils pour favoriser la sensibilisation. De plus, des répondants soulignent l'importance de trouver un juste milieu, puisqu'une sensibilisation excessive peut avoir l'effet inverse que celui qui est recherché et engendrer de la lassitude chez certaines personnes. L'impact réel de la sensibilisation est aussi remis en cause.

## Valeur ajoutée du développement durable

115 Par leur PADD, les entités contribuent aux orientations et aux objectifs de la stratégie 2015-2020. Dès lors, aux yeux du gouvernement, ces entités réalisent des actions qui auront des effets dans les divers secteurs de la société québécoise. Toutefois, qu'en est-il de la valeur ajoutée de la démarche gouvernementale pour leur organisation ?

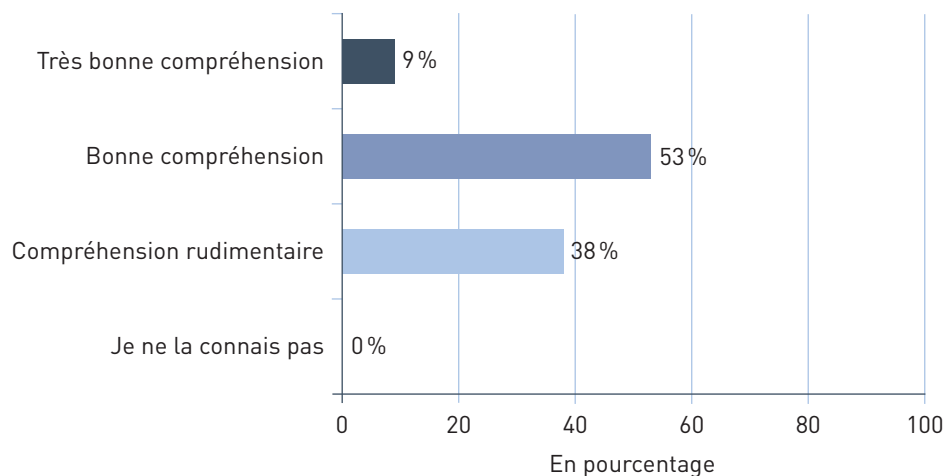
116 Plus des trois quarts des participants au sondage reconnaissent que la loi et les stratégies gouvernementales de développement durable mises en place depuis 2008 ont eu un impact tangible dans leur organisation (figure 5), par exemple la réalisation de plus d'achats écoresponsables et l'obtention de la certification LEED pour un bâtiment. En outre, une proportion encore plus grande de répondants estiment que leur organisation contribue adéquatement à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale 2015-2020.

**Figure 5** *La Loi sur le développement durable, la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 et la stratégie 2015-2020 ont eu des impacts tangibles dans mon organisation*



117 Pourtant, plus d'un répondant sur trois reconnaît avoir une compréhension rudimentaire de cette stratégie (figure 6).

**Figure 6** Comment décririez-vous votre compréhension de la stratégie 2015-2020 ?



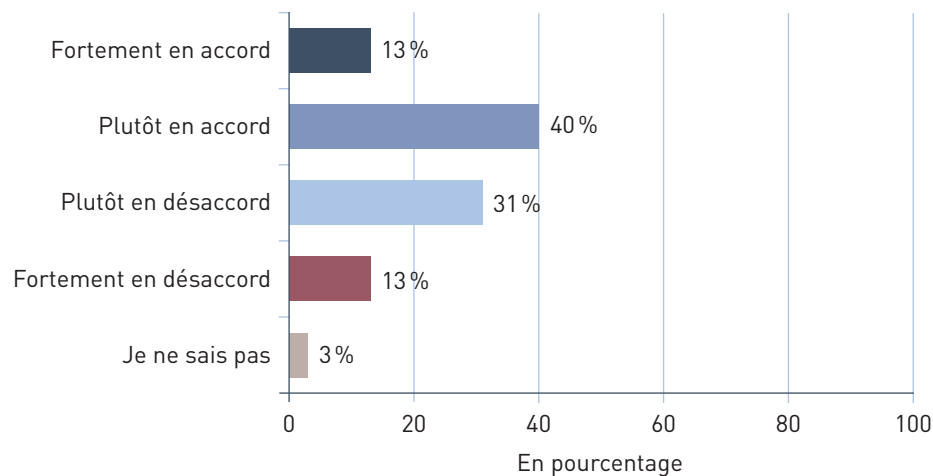
118 Peu importe le niveau de compréhension, la complexité de la stratégie 2015-2020 compte parmi les critiques fréquemment évoquées par des répondants. Selon certains, le vocabulaire employé et les concepts abordés compliquent leur compréhension. Pour d'autres, cette stratégie « ratisse large », par exemple en ne ciblant pas suffisamment les enjeux majeurs de développement durable pour lesquels des changements sont nécessaires.

119 Cela n'est pas sans rappeler le commentaire qui a été formulé par mon prédécesseur, selon lequel la stratégie 2008-2013 était demeurée un document d'orientation, qui « n'a pas permis de faire des choix essentiels à l'orientation du développement de la société pour les prochaines années et de centrer les actions des entités sur les priorités ainsi établies ».

120 Comme autres sources de complexité, de nombreux répondants évoquent la lourdeur de la reddition de comptes qui découle de la mise en œuvre des PADD. D'ailleurs, les exigences gouvernementales pour la production du rapport annuel de gestion sont les mêmes, peu importe la taille de l'organisation, ce que déplorent des répondants d'entités de petite taille.

121 Selon des répondants, l'aversion de certaines organisations pour la reddition de comptes serait telle qu'elles se contenteraient de répondre aux aspects obligatoires de la stratégie 2015-2020. Des entités sélectionneraient des actions déjà en cours ou se fixeraient des cibles facilement atteignables. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles plus de 40 % des répondants considèrent que le PADD n'influence pas significativement les activités de leur organisation (figure 7). Cette perception est encore plus marquée chez les répondants ayant une vision opérationnelle, soit 50 % d'entre eux.

**Figure 7 Le PADD influence significativement les activités de mon organisation**



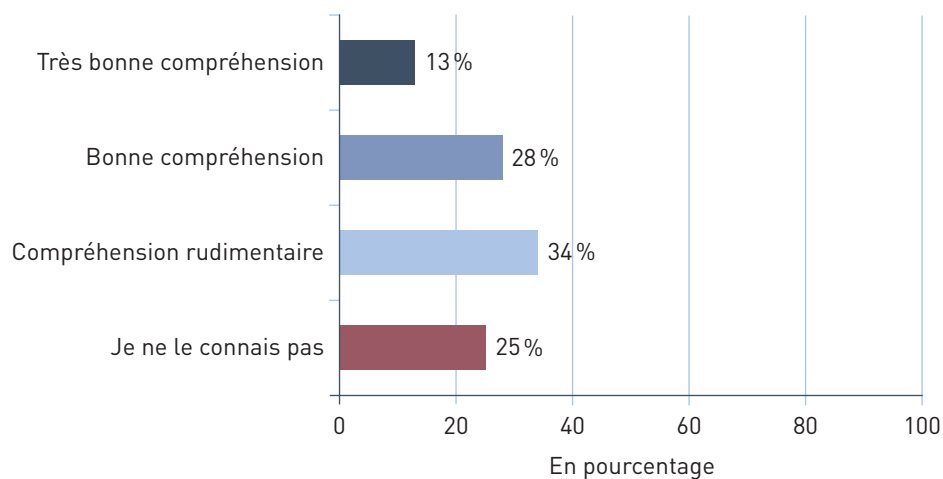
## Rôle des différents acteurs

122 Dans mon rapport de 2017 concernant l'application de la *Loi sur le développement durable*, j'ai relevé des problèmes en lien avec les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie 2015-2020, notamment avec le fonctionnement du CIDD et la manière dont le MDDELCC exerce son rôle de coordonnateur. La présente consultation m'a permis de connaître la perception des répondants à ce sujet. De plus, je me suis intéressé à leur réceptivité à l'égard des recommandations formulées par le commissaire au développement durable.

## Comité interministériel du développement durable

123 Le rôle du CIDD, composé de gestionnaires de haut niveau, demeure méconnu de la majorité des participants au sondage. Ainsi, le tiers d'entre eux affirment qu'ils ont une compréhension rudimentaire de son rôle, alors que le quart ne le connaissent pas (figure 8). C'est d'ailleurs le cas pour tous les répondants des cinq entités non membres du CIDD qui font partie de notre échantillon : aucun ne connaît le rôle de ce comité.

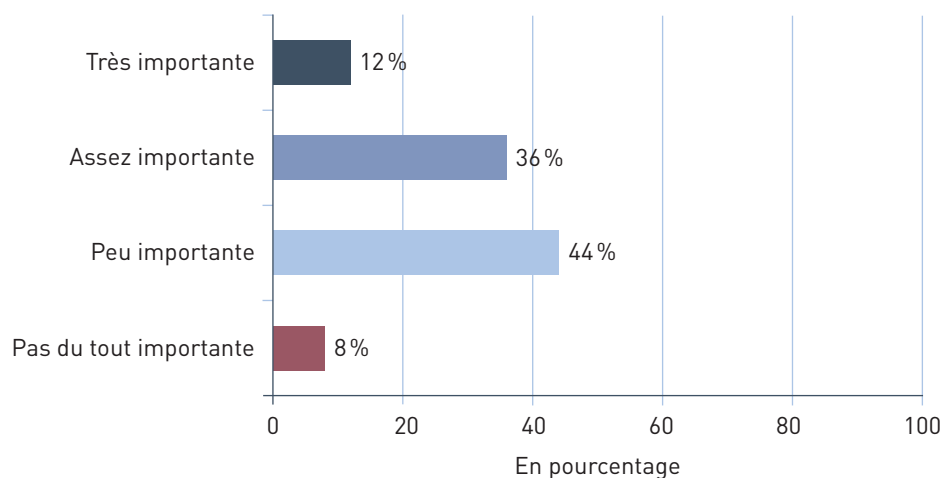
**Figure 8** Quelle est votre compréhension du rôle du Comité interministériel du développement durable (CIDD) ?



124 Des répondants considèrent que cette instance de coordination ne joue pas son rôle. Ils précisent notamment que les rencontres sont plus informationnelles que décisionnelles, si bien que les gestionnaires de haut niveau se sentent peu concernés, au point de ne plus y participer. Des répondants rapportent aussi l'inefficacité des rencontres, comme l'illustre cette citation : « Je ne comprends pas le rôle du CIDD [...]. C'est comme si c'est le réseau des officiers, mais qui ne savent pas trop s'ils ont droit de parler ou pas. [...] avant, c'était assez clair. C'était un rôle décisionnel, c'était un rôle informatif aussi sur certains éléments de suivi de certaines structures de la stratégie. »

125 Qui plus est, plus de la moitié des répondants des entités membres du CIDD considèrent que la participation aux rencontres de ce comité est peu ou pas importante (figure 9).

**Figure 9** Quelle importance accordez-vous à votre participation aux rencontres du CIDD ?<sup>1</sup>



1. La figure 9 présente seulement les résultats pour les 25 répondants des entités membres du CIDD.

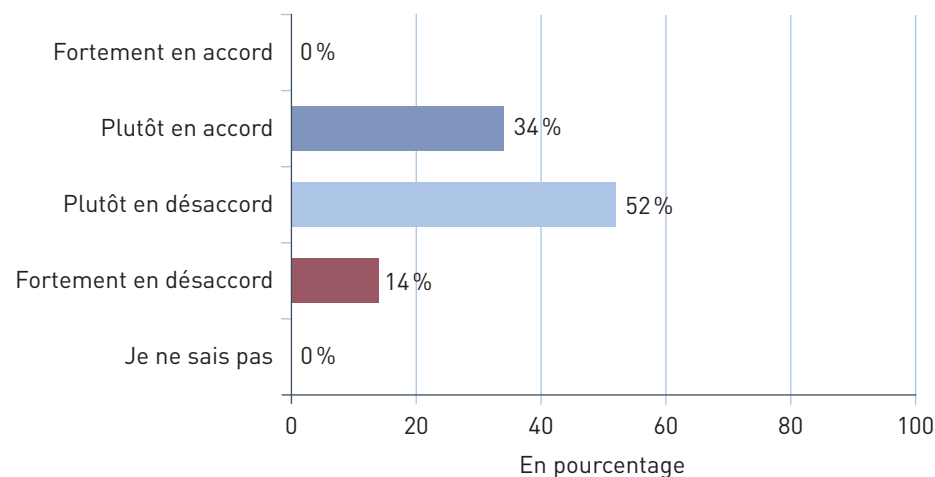
126 Ces résultats rappellent le problème de la participation aux rencontres du CIDD que j'avais mentionné dans le rapport sur l'application de la *Loi sur le développement durable* publié à l'hiver 2017. Ainsi, pour les trois rencontres du comité tenues en 2015 et en 2016, la proportion des entités membres représentées par un gestionnaire de haut niveau variait de 33 à 41 %.

127 D'autre part, certains répondants déplorent l'absence d'une structure analogue d'échanges et de collaboration pour les officiers en développement durable. Voici ce qu'a mentionné un des répondants à ce sujet : « Il y a des structures de soutien qui sont manquantes et qui font en sorte que les gens qui sont des agents de changement dans leur organisation finissent un peu par s'essouffler s'ils ne sont pas soutenus. »

### Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

128 Les deux tiers des répondants considèrent que l'accompagnement, la coordination, les formations et les outils offerts par le MDDELCC répondent peu ou ne répondent pas aux besoins de leur organisation (figure 10). Cette proportion atteint 83,3 % pour les répondants des sociétés d'État.

**Figure 10** L'accompagnement, la coordination, les formations et les outils offerts par le MDDELCC répondent adéquatement aux besoins de mon organisation relativement à la mise en œuvre de sa démarche de développement durable



L'Extranet Développement durable est un outil en ligne qui a pour objectif de faciliter la diffusion d'information, d'expérience et d'expertise entre les ministères et organismes en matière de développement durable.

129 Bien que des répondants soulignent qu'ils ont des interactions généralement positives avec le ministère, d'autres rapportent un manque d'écoute à l'endroit des entités en ce qui concerne leurs besoins. Voici des exemples à ce sujet :

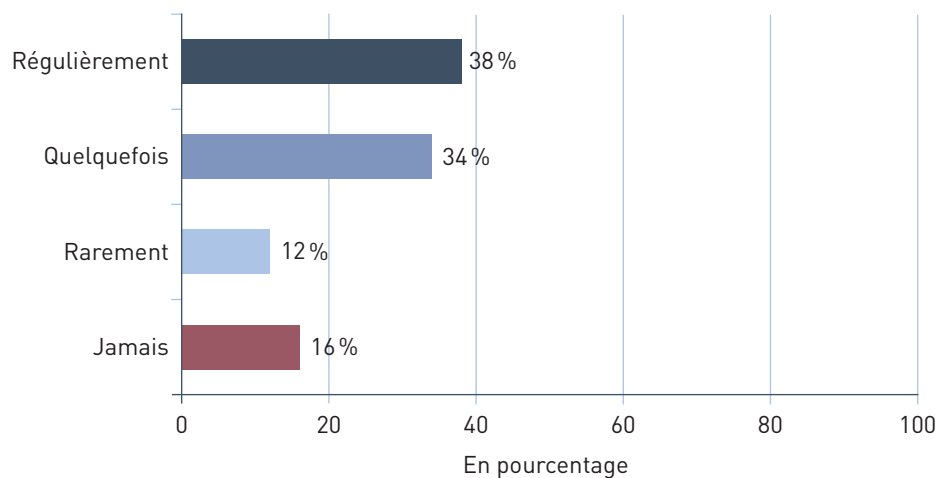
- Certains répondants aimeraient bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé de la part du MDDELCC.
- Des répondants mentionnent l'absence de formation adaptée aux gestionnaires des entités. Une fréquence accrue des formations et leur tenue en temps opportun sont aussi souhaitées.
- Des répondants qualifient les outils proposés par le ministère de complexes et les jugent mal adaptés à leur réalité, notamment en ce qui a trait à la reddition de comptes et à la prise en compte des principes de développement durable.

130 Enfin, des répondants reconnaissent qu'ils ont de la difficulté à trouver ce qu'ils cherchent sur l'**Extranet Développement durable**.

### Commissaire au développement durable

131 Environ le quart des répondants reconnaissent qu'ils prennent rarement, voire jamais connaissance des recommandations du commissaire au développement durable (figure 11). Parmi ceux qui le font de façon plus assidue, certains précisent que les recommandations ont un impact tangible lorsqu'elles s'adressent directement à leur organisation.

**Figure 11** Prenez-vous connaissance des recommandations faites par le commissaire au développement durable sur l'application de la Loi sur le développement durable dans ses rapports déposés régulièrement à l'Assemblée nationale ?

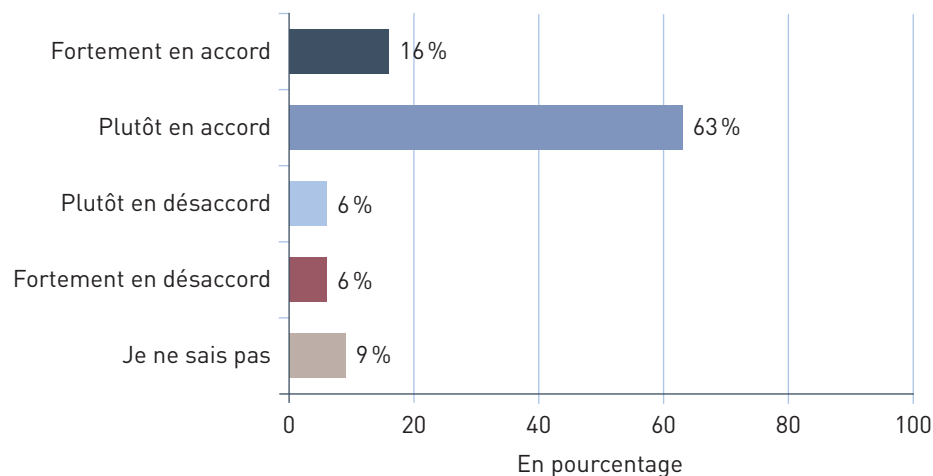


## Prise en compte des principes de développement durable

132 De façon à renforcer la prise en compte des principes de développement durable par l'administration publique, le gouvernement en a fait une activité incontournable dans sa stratégie 2015-2020. Il affirme qu'un exercice de prise en compte des principes permet de maximiser les bénéfices d'un projet et d'en minimiser l'impact négatif. J'ai voulu évaluer si les participants au sondage partageaient cette perspective gouvernementale.

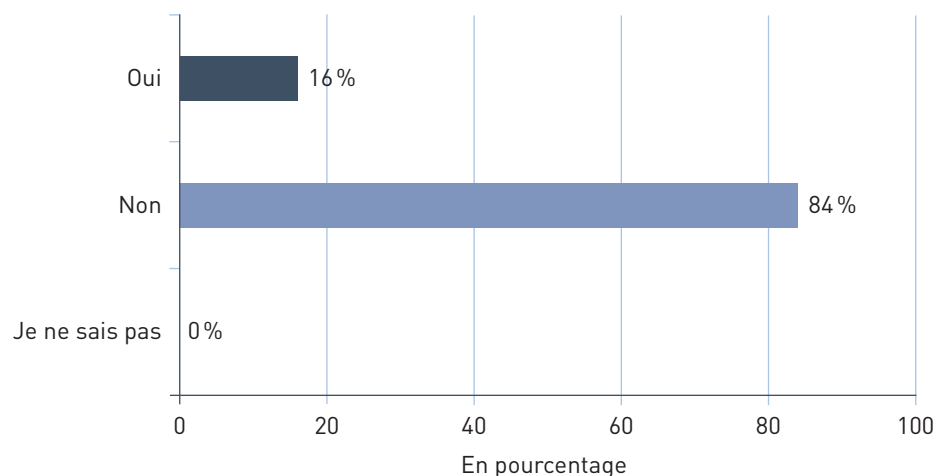
133 D'abord, une bonne partie des répondants reconnaissent que la prise en compte des principes de développement durable est d'une grande valeur ajoutée dans leur organisation (figure 12).

**Figure 12 La prise en compte des principes de développement durable est d'une grande valeur ajoutée dans mon organisation**



134 Qui plus est, les trois quarts des répondants considèrent qu'ils ont une bonne compréhension de la prise en compte des principes de développement durable mais, paradoxalement, 84 % des répondants n'ont suivi aucune formation (figure 13).

**Figure 13 Avez-vous déjà suivi une formation sur la prise en compte des principes ?**



135 Ces résultats pourraient laisser croire que l'exercice de prise en compte des principes de développement durable est intuitif et facile à apprendre. À cet égard, plusieurs répondants nuancent cette affirmation. Ceux-ci soulèvent la complexité de la méthode et des outils proposés par le MDDELCC, de même que la difficulté à déterminer des actions structurantes. Il arrive que l'exercice soit réalisé après la prise de décision, alors qu'il est nécessaire de l'effectuer en amont, soit dès le processus d'élaboration ou d'analyse, afin d'améliorer les processus décisionnels.

136 D'ailleurs, la difficulté d'intégrer la prise en compte des principes de développement durable en temps opportun, la complexité des outils du MDDELCC et l'incompréhension quant aux actions à accomplir pour répondre aux exigences de la *Loi sur le développement durable* sont des éléments qu'avait soulevés mon prédécesseur dans ses travaux d'audit. Force est donc de constater que la prise en compte des principes demeure un exercice difficile, et ce, malgré la reconnaissance de la valeur ajoutée qu'elle procure aux organisations.

## Conclusion

137 À l'évidence, les entités qui ont participé à notre consultation n'ont pas atteint le même niveau d'intégration du développement durable dans leurs activités. Ainsi, la plupart des répondants estiment que leur organisation contribue concrètement à la démarche gouvernementale. Pourtant, les commentaires exprimés par plusieurs laissent croire que leur entité a de la difficulté à intégrer le développement durable dans ses activités, et ce, même après 10 ans d'application de la *Loi sur le développement durable*.

138 Les entrevues que nous avons menées auprès de 32 répondants provenant de 20 ministères, sociétés d'État et organismes visaient d'abord à comprendre les raisons pour lesquelles certaines entités semblent moins mobilisées que d'autres.

139 Au terme des analyses, des problèmes ont été relevés pour chacun des cinq thèmes abordés. Néanmoins, deux aspects ont davantage retenu mon attention, en raison de leur caractère fondamental :

- la complexité apparente de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, de la prise en compte des principes et de la reddition de comptes, qui entraîne des problèmes de compréhension, d'appropriation et de mise en œuvre ;
- le contraste entre, d'une part, la perception partagée par la majorité des répondants selon laquelle la stratégie gouvernementale et la prise en compte des principes de développement durable procurent une valeur ajoutée à leur organisation et, d'autre part, l'impression pour plus de 40 % des répondants que le PADD n'influence pas significativement les activités de leur organisation.



140 Pour plusieurs entités, intégrer la recherche d'un développement durable dans leurs activités demeure un défi. À cet égard, dans un rapport de 2014 portant sur l'application de la *Loi sur le développement durable*, mon prédécesseur constatait que les quatre entités qu'il avait auditées n'avaient pas suffisamment adapté leurs pratiques de gestion, et il invitait les entités assujetties n'ayant pas fait l'objet de ses travaux à s'inspirer de ce rapport pour améliorer leurs pratiques. Ayant moi-même constaté, dans le présent chapitre, que les trois entités que j'ai auditées n'ont pas atteint le même niveau d'intégration du développement durable, je réitère cette invitation à l'endroit de l'ensemble des entités assujetties.

141 De plus, les commentaires reçus des répondants suscitent des questions :

- Comment est-il possible de sensibiliser les gestionnaires des entités à la valeur ajoutée que le développement durable peut apporter à leur organisation ?
- Est-il possible de simplifier la prochaine stratégie, en ciblant davantage les enjeux structurants tout en s'assurant que les entités contribuent aux résultats attendus au moyen d'une reddition de comptes moins lourde ?
- Les entités doivent-elles avoir les mêmes obligations, peu importe leur taille ou leur mission ?
- Le coordonnateur de la démarche gouvernementale (MDDELCC) peut-il exercer son rôle de façon plus efficace ? De plus, les mesures mises en place par le gouvernement permettent-elles au ministère d'exercer toute l'influence nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie ?
- Le fonctionnement des structures de gouvernance interministérielles (CIDD, réseau des officiers et officières en développement durable) peut-il être amélioré, afin que leurs membres participent activement et assidûment à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale ?

142 Comme cette étude se voulait exploratoire et qu'elle a soulevé bon nombre de questions d'intérêt, j'invite les autorités compétentes à approfondir leur connaissance de la réalité vécue sur le terrain en matière de mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable*.

143 En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, le commissaire au développement durable a la responsabilité d'évaluer annuellement l'application de la *Loi sur le développement durable*. Par conséquent, j'entends prendre en considération les résultats de cette étude afin de planifier les futurs travaux d'audit en matière de développement durable.



# Annexes et sigles

**Annexe A** Objectif de l'étude du commissaire au développement durable et portée des travaux

**Annexe B** Résultats des questions à choix multiples utilisées pour l'étude du commissaire

## Sigles

**CIDD** Comité interministériel  
du développement durable

**PADD** Plan d'action de développement durable

**MDELCC** Ministère du Développement durable,  
de l'Environnement et de la lutte contre  
les changements climatiques

## Annexe A Objectif de l'étude du commissaire au développement durable et portée des travaux

### Objectif de l'étude

La présente étude fait partie du tome de mai 2018 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2018-2019*.

L'objectif de l'étude est de comprendre les raisons pour lesquelles certaines entités sont moins mobilisées que d'autres, et ce, afin d'éclairer les décisions gouvernementales et d'orienter les futurs travaux d'audit en ce qui concerne l'application de la *Loi sur le développement durable*.

Menée sous forme de consultation par entrevues, cette étude n'est pas un audit.

### Portée des travaux

Les entrevues ont été réalisées individuellement auprès des personnes impliquées dans la planification et la mise en œuvre des activités en lien avec le développement durable dans chacune des entités sélectionnées. Il s'agit habituellement de l'officier en développement durable et du membre désigné par l'organisation pour la représenter au sein du CIDD, ou leur équivalent.

Nous avons mené les entrevues en janvier et en février 2018. Chaque répondant était invité à répondre aux questions à choix multiples que nous avons conçues à cet effet. Il avait ensuite la possibilité de préciser sa réponse et de fournir de l'information additionnelle par l'intermédiaire des questions ouvertes. Les réponses devaient refléter son point de vue, mais elles ne devaient pas nécessairement refléter celui de son organisation.

### Répondants

Parmi les entités assujetties à la *Loi sur le développement durable*, nous avons sélectionné 6 ministères, 10 sociétés d'État et 4 organismes. Il ne s'agissait pas d'un échantillonnage statistique, mais plutôt d'un échantillonnage par choix raisonné. Les critères de sélection ont notamment permis d'obtenir le point de vue de répondants provenant d'organisations de tailles diverses. De plus, étant donné le grand nombre d'organismes assujettis comptant moins de 35 équivalents temps complet (ETC), une plus forte proportion de ministères et de sociétés d'État ont été retenus. Le nombre d'ETC constitue la mesure du volume de main-d'œuvre rémunérée d'une entité.

Puisque la consultation ciblait à la fois les membres du CIDD et les officiers en développement durable, ou leur équivalent, nous avons rencontré jusqu'à deux répondants par entité. Cependant, il arrive qu'une même personne cumule les deux fonctions. Un total de 32 répondants ont donc été considérés.

La place dans l'organigramme des membres du CIDD et des officiers en développement durable que nous avons rencontrés est variable d'une organisation à l'autre. De plus, trois sociétés d'État et deux organismes de notre échantillon ne sont pas membres du CIDD. En raison de ces contraintes, notre analyse présente le point de vue du répondant selon qu'il a une vision institutionnelle, c'est-à-dire qu'il est près de la haute direction, ou une vision opérationnelle, c'est-à-dire qu'il est davantage associé à l'animation de la démarche de développement durable dans l'organisation (tableau 1).

**Tableau 1** Nombre de répondants par types d'entités, selon leur vision

| Vision           | Ministères | Organismes | Sociétés d'État | Total     |
|------------------|------------|------------|-----------------|-----------|
| Institutionnelle | 6          | 4          | 10              | 20        |
| Opérationnelle   | 6          | 3          | 3               | 12        |
| <b>Total</b>     | <b>12</b>  | <b>7</b>   | <b>13</b>       | <b>32</b> |

## Annexe B Résultats des questions à choix multiples utilisées pour l'étude du commissaire

### 1. Implication de la haute direction

|                                                                                                                                                                                | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| 1.1 La démarche de développement durable est adéquatement soutenue par la haute direction de mon organisation                                                                  | 28 %                | 50 %             | 19 %                | 3 %                    | 0 %                   |
| 1.2 L'engagement de la haute direction envers le développement durable se reflète clairement dans la planification stratégique de mon organisation                             | 53 %                | 34 %             | 13 %                | 0 %                    | 0 %                   |
| 1.3 La responsabilité du développement durable est clairement attribuée au sein de mon organisation                                                                            | 63 %                | 37 %             | 0 %                 | 0 %                    | 0 %                   |
| 1.4 L'organisation a prévu des mesures adéquates pour pallier une éventuelle absence de la personne qui s'occupe principalement du développement durable                       | 22 %                | 25 %             | 38 %                | 3 %                    | 12 %                  |
|                                                                                                                                                                                | <b>Oui</b>          |                  | <b>Non</b>          |                        | <b>Je ne sais pas</b> |
| 1.5 Mon organisation est dotée d'un comité de développement durable                                                                                                            | 53 %                |                  | 38 %                |                        | 9 %                   |
|                                                                                                                                                                                | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas        |
| 1.6 Si oui, ce comité est actif dans la mise en œuvre de la démarche de développement durable <sup>1</sup>                                                                     | 47 %                | 29 %             | 18 %                | 6 %                    | 0 %                   |
| 1.7 Le positionnement de l'officier en développement durable dans mon organisation est adéquat pour assurer une mise en œuvre efficace de la démarche de développement durable | 25 %                | 56 %             | 16 %                | 3 %                    | 0 %                   |

1. Il s'agit des résultats pour les 17 répondants qui ont répondu «oui» à la question 1.5.

## 2. Sensibilisation au développement durable

|                                                                                                             | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| 2.1 De manière générale, le développement durable est présent dans la culture de mon organisation           | 28 %                | 56 %             | 13 %                | 3 %                    | 0 %            |
| 2.2 Le personnel de mon organisation est régulièrement sensibilisé aux enjeux liés au développement durable | 28 %                | 41 %             | 28 %                | 3 %                    | 0 %            |

## 3. Valeur ajoutée du développement durable

|                                                                                                                                                                                                      | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| 3.1 La <i>Loi sur le développement durable</i> , la <i>Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013</i> et la stratégie 2015-2020 ont eu des impacts tangibles dans mon organisation | 19 %                | 59 %             | 6 %                 | 0 %                    | 16 %           |

|                                                                            | Très bonne compréhension | Bonne compréhension | Compréhension rudimentaire | Je ne la connais pas |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| 3.2 Comment décririez-vous votre compréhension de la stratégie 2015-2020 ? | 9 %                      | 53 %                | 38 %                       | 0 %                  |

|                                                                                                        | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| 3.3 Actuellement, mon organisation contribue adéquatement à la mise en œuvre de la stratégie 2015-2020 | 34 %                | 53 %             | 13 %                | 0 %                    | 0 %            |
| 3.4 Le PADD influence significativement les activités de mon organisation                              | 13 %                | 40 %             | 31 %                | 13 %                   | 3 %            |

## 4. Rôle des différents acteurs

|                                                                                                         | Très bonne compréhension | Bonne compréhension | Compréhension rudimentaire | Je ne le connais pas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| 4.1 Quelle est votre compréhension du rôle du Comité interministériel du développement durable (CIDD) ? | 13 %                     | 28 %                | 34 %                       | 25 %                 |

|                                                                                                 | Très importante | Assez importante | Peu importante | Pas du tout importante |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------------|
| 4.2 Quelle importance accordez-vous à votre participation aux rencontres du CIDD ? <sup>2</sup> | 12 %            | 36 %             | 44 %           | 8 %                    |

|                                                                                                                                                                                                                                        | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord | Je ne sais pas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| 4.3 L'accompagnement, la coordination, les formations et les outils offerts par le MDDELCC répondent adéquatement aux besoins de mon organisation relativement à la mise en œuvre de sa démarche de développement durable <sup>3</sup> | 0 %                 | 34 %             | 52 %                | 14 %                   | 0 %            |
| 4.4 Après chaque rencontre du CIDD, les actions adéquates sont entreprises au sein de mon organisation <sup>3</sup>                                                                                                                    | 7 %                 | 24 %             | 31 %                | 14 %                   | 24 %           |

|                                                                                                                                                                                                                                       | Régulièrement | Quelquefois | Rarement | Jamais |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|----------|--------|
| 4.5 Prenez-vous connaissance des recommandations faites par le commissaire au développement durable sur l'application de la <i>Loi sur le développement durable</i> dans ses rapports déposés régulièrement à l'Assemblée nationale ? | 38 %          | 34 %        | 12 %     | 16 %   |

2. Les résultats sont basés sur les réponses des 25 répondants des entités membres du CIDD.

3. Puisque 3 répondants se sont abstenus de répondre aux questions 4.3 et 4.4, les résultats ont été calculés en fonction des réponses des 29 autres répondants.



## 5. Prise en compte des principes de développement durable

|                                                                                                                     | Fortement en accord                                                                                                                                    | Plutôt en accord                                                                                                | Plutôt en désaccord                                                                                                                                              | Fortement en désaccord     | Je ne sais pas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|
| 5.1 La prise en compte des principes de développement durable est d'une grande valeur ajoutée dans mon organisation | 16 %                                                                                                                                                   | 63 %                                                                                                            | 6 %                                                                                                                                                              | 6 %                        | 9 %            |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                  |                            |                |
|                                                                                                                     | Très bonne compréhension                                                                                                                               | Bonne compréhension                                                                                             | Compréhension rudimentaire                                                                                                                                       | J'ignore de quoi il s'agit |                |
| 5.2 Comment décririez-vous votre compréhension de la prise en compte des principes ?                                | 0 %                                                                                                                                                    | 75 %                                                                                                            | 25 %                                                                                                                                                             | 0 %                        |                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                  |                            |                |
|                                                                                                                     | Une réflexion structurée visant à sélectionner, à analyser et, le cas échéant, à améliorer une action au regard des principes de développement durable | Une réflexion visant à identifier les principes de développement durable qui sont déjà intégrés dans une action | Une réflexion informelle visant à prendre en compte, d'une manière ou d'une autre, le développement durable lors de l'élaboration ou de la révision d'une action |                            |                |
| 5.3 Selon vous, lequel des énoncés suivants décrit le mieux la prise en compte des principes ?                      | 88 %                                                                                                                                                   | 9 %                                                                                                             | 3 %                                                                                                                                                              |                            |                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                  |                            |                |
|                                                                                                                     | Oui                                                                                                                                                    | Non                                                                                                             | Je ne sais pas                                                                                                                                                   |                            |                |
| 5.4 Utilisez-vous une méthode ou des outils particuliers dans vos exercices de prise en compte des principes ?      | 56 %                                                                                                                                                   | 31 %                                                                                                            | 13 %                                                                                                                                                             |                            |                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                  |                            |                |
| 5.5 Avez-vous déjà suivi une formation sur la prise en compte des principes ?                                       | 16 %                                                                                                                                                   | 84 %                                                                                                            | 0 %                                                                                                                                                              |                            |                |

