



Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable

Octobre 2015

Table des matières

Table des matières	2
Pourquoi se doter d'un Plan d'action de développement durable?	3
Les principales étapes de la SGDD pour la période 2015-2020	4
Avant-propos	6
La Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020	7
Les éléments visuels et vocabulaire à utiliser pour les PADD 2015-2020	7
Le plan d'action de développement durable : un outil fondamental de mise en œuvre de la Stratégie 2015-2020	8
Le contenu et les étapes d'élaboration d'un PADD	9
La place du DD dans l'organisation	9
Étape 1. Déterminer les objectifs auxquels contribuer	11
1.1 Objectifs de la Stratégie 2015-2020 retenus par l'organisation	11
1.2 Activités incontournables	13
1.3 Objectifs de la Stratégie 2015-2020 non retenus dans le PADD	14
Étape 2. Déterminer les actions à mener durant la période du PADD	15
2.1 Définition et description des actions	15
2.2 Préciser les actions par des gestes ou des activités	15
2.3 Prise en compte des principes de développement durable	16
2.4 Modifications en cours de réalisation	16
Étape 3. Déterminer les indicateurs et des cibles des actions	17
3.1 Indicateurs et cibles	17
3.2 Reddition de comptes	18
Étape 4. Choisir les collaborateurs internes et externes	19
Comment présenter l'information dans le PADD	19
Miser sur la communication	20
Annexe 1 : Visuel de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020	21
Annexe 2 : Objectifs de la Stratégie 2015-2020 non retenus – Suggestion de motifs et commentaires justificatifs	22
Annexe 3 : Fiche descriptive de l'action	23
Annexe 4 : Principes de développement durable	25

Pourquoi se doter d'un Plan d'action de développement durable?

Pour le Québec et la
planète

Parce qu'il faut poursuivre le virage face aux modes de développement non viable et contribuer à relever les défis ici et dans le Monde :

- réduire l'exclusion sociale et les écarts entre nantis et défavorisés;
 - diminuer la pollution de l'eau, de l'air et des sols;
 - lutter contre les changements climatiques;
 - éviter la surexploitation des ressources;
 - prévenir des accidents et des maladies.



Pour les ministères et
les organismes

Parce que les MO peuvent tirer des bénéfices appréciables de leur PADD :

- le PADD représente un outil supplémentaire pour mettre en œuvre des actions qui permettent de réaliser votre planification stratégique et votre mission;
- le PADD simplifie votre contribution à d'autres politiques gouvernementales (Agenda 21 de la culture, Occupation et vitalité des territoires, Orientations gouvernementales en matière de biodiversité, etc.).



Pour respecter
la Loi

Parce que le gouvernement du Québec s'est engagé sur la voie du développement durable avec :

- La Loi sur le développement durable adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale du Québec qui vise la recherche d'un développement durable dans l'Administration
- La Stratégie 2015-2020 qui identifie les défis prioritaires de développement durable pour les 5 prochaines années et les résultats qui sont recherchés.



Pour obtenir
des résultats

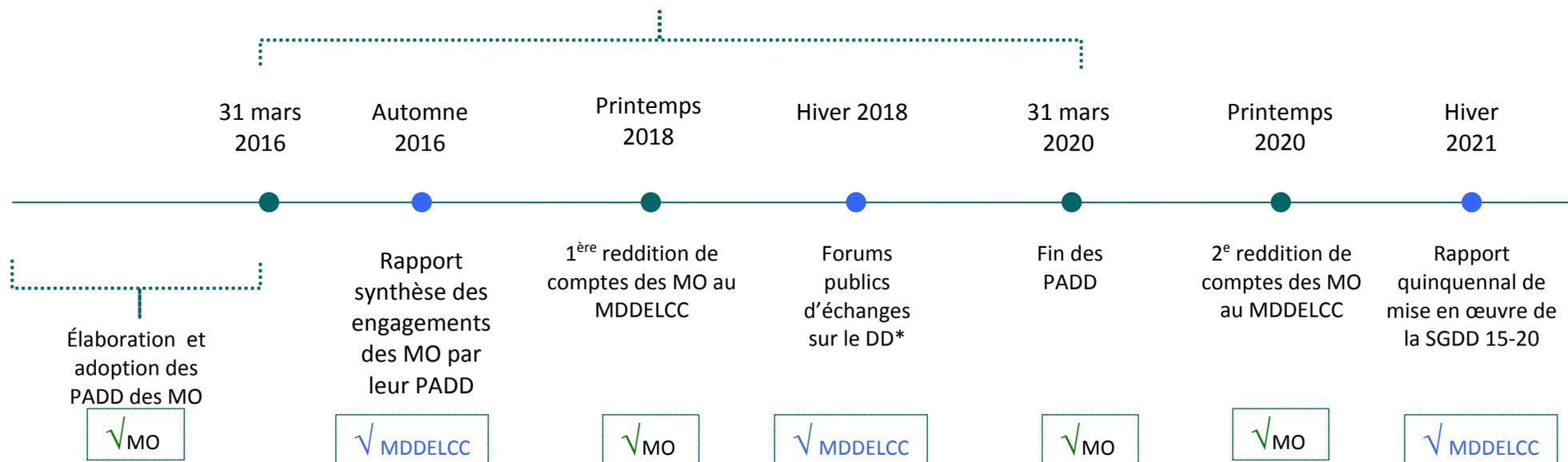
Parce que les PADD sont un moyen d'action essentiel pour atteindre les objectifs la Stratégie 2015-2020.

Finalités

Moyens

Les principales étapes de la SGDD pour la période 2015-2020

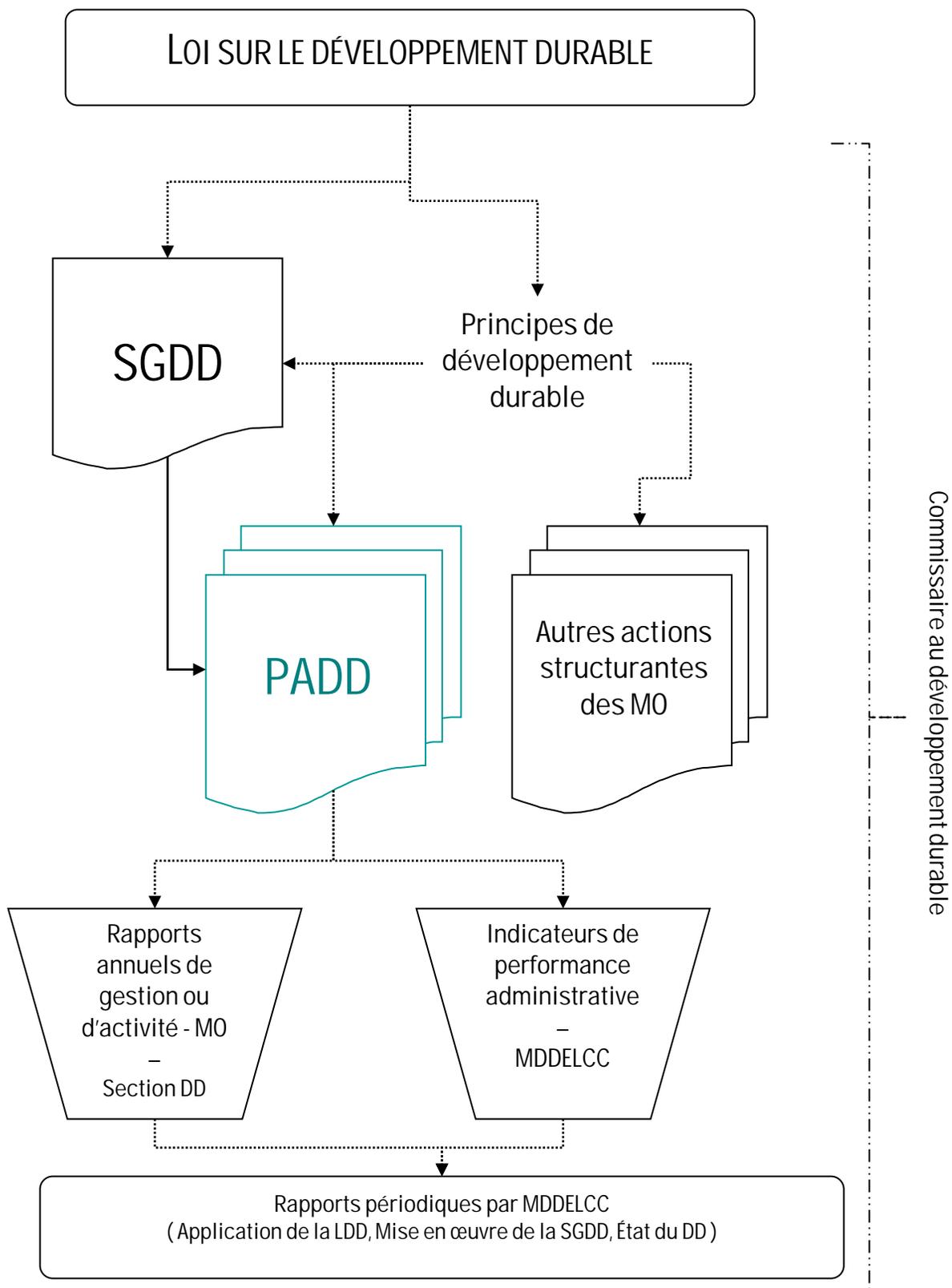
Mise en œuvre des PADD et publication des résultats dans les **Rapports annuels de gestion ou d'activité** des MO 



Légende
 MO : Responsabilité des MO
 MDDELCC : Responsabilité du MDDELCC

*Des forums publics sont prévus pour permettre aux citoyens et autres acteurs sociaux de se prononcer sur le développement durable au Québec. Ils pourront alimenter la poursuite de la démarche DD des MO.

Les PADD au cœur de la démarche gouvernementale de développement durable



Avant-propos

La Loi sur le développement durable ([LDD](#)) (RLRQ, c. D-8.1.1) a été adoptée à l'unanimité par les membres de l'Assemblée nationale du Québec et sanctionnée le 19 avril 2006. **En vertu de l'article 15 de la LDD, chaque ministère ou organisme de l'administration publique québécoise doit définir, dans un document public, les activités qu'il mettra en œuvre pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable.** Ce document public est le Plan d'action de développement durable (PADD). En vertu de l'article 16 de la LDD, le gouvernement peut décider de donner des directives sur la forme ou le contenu que doit prendre l'exercice de planification envisagé, sur la fréquence ou sur la périodicité des mises à jour.

Le présent document s'inscrit dans cette perspective. Il vise à aider les ministères et les organismes (MO) assujettis à la LDD à élaborer leur PADD. Cette façon de faire a pour but de favoriser la cohérence de l'action gouvernementale en matière de développement durable grâce à des pratiques communes de planification, de suivi des actions et de présentation des résultats.

La Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020

La Stratégie 2015-2020 vise à mobiliser les MO pour réaliser un programme d'action gouvernemental de façon cohérente. Elle a été élaborée avec les MO, sous la coordination du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). Elle tient compte des commentaires et des suggestions formulés par des représentants de divers groupes de la société québécoise lors de consultations publiques particulières tenues en commission parlementaire à l'hiver 2015.

Selon l'article 7 de la LDD, « la stratégie de développement durable du gouvernement expose la vision retenue, les enjeux, les orientations ou les axes d'intervention ainsi que les objectifs que doit poursuivre l'Administration en matière de développement durable [...] ». De plus, l'article 9 précise que « [l]e gouvernement est tenu périodiquement de réviser l'ensemble de son contenu. Ces révisions générales sont effectuées aux cinq (5) ans ». L'atteinte des objectifs fixés repose sur l'implication des MO et la force que représente la complémentarité de leurs missions.

Tous les MO doivent élaborer et rendre public un plan d'action de développement durable au plus tard le 31 mars 2016.

Les éléments visuels et vocabulaire à utiliser pour les PADD 2015-2020

Les MO sont invités à utiliser le visuel de la Stratégie 2015-2020 sur la page couverture de leur PADD ([voir annexe 1](#)).



Par ailleurs, les actions inscrites au PADD et qui contribuent à l'*Agenda 21 de la culture*, à la *Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires* ou aux *Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique* devraient être accompagnées du symbole permettant de les identifier :

<i>Agenda 21 de la culture</i>		<i>Occupation et vitalité des territoires</i>		<i>Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique</i>	
--------------------------------	--	---	--	---	--

La section 1 ([voir p.12](#)) donne plus d'indications sur les actions de cette nature.

Le *Vocabulaire du développement durable* publié par l'Office québécois de la langue française (voir le [site web de l'OQLF](#)) peut vous aider dans vos choix rédactionnels.

Le plan d'action de développement durable : un outil fondamental de mise en œuvre de la Stratégie 2015-2020

Le PADD est un document à caractère public qui définit la contribution d'un MO à l'atteinte des objectifs de la Stratégie 2015-2020. Plus spécifiquement, il s'agit d'un plan :

- lié à la mission du MO;
- qui détermine les actions que mènera une organisation pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie 2015-2020;
- qui prend en compte les seize principes de développement durable;
- qui est approuvé par les autorités du MO, lesquelles en sont responsables et imputables.

Ce plan d'action doit être composé :

- de nouvelles actions visant la mission, les opérations, la société, les partenaires, les fournisseurs, les clients ou le personnel de l'administration publique;
- d'actions en cours de réalisation que l'organisation veut mettre en valeur ou en revoir les paramètres pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie 2015-2020. Il peut s'agir de la révision de lois, de politiques, de règlements ou de programmes.

S'inscrire dans une démarche de développement durable est un processus à moyen terme. Un plan d'action a avantage à couvrir toute la durée de la Stratégie gouvernementale, c'est-à-dire jusqu'en 2020.

La durée des PADD peut varier. Toutefois, en vertu de la LDD, une organisation doit avoir un PADD en vigueur pendant toute la durée de la Stratégie 2015-2020.

Le PADD ne fait pas l'objet d'approbations gouvernementales autre que celles des autorités du MO qui en est l'auteur. Il peut toutefois être transmis pour commentaires au Bureau de coordination du développement durable (BCDD) du MDDELCC. Il appartient à chaque organisation de déterminer les modalités de diffusion publique du PADD en fonction de ses règles internes.

Des actions du PADD peuvent découler de la planification stratégique de l'organisation. Toutefois, un PADD est plus opérationnel et généralement plus précis dans l'énoncé des objectifs et des actions que la planification stratégique.

Il s'agit donc de deux planifications complémentaires relevant de l'application de lois différentes : d'une part la *Loi sur le développement durable* pour le PADD, d'autre part la *Loi sur l'administration publique* et la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* pour la planification stratégique.¹

Le contenu et les étapes d'élaboration d'un PADD

Avoir un mandat clair et porté par les plus hautes autorités de l'organisation

L'implication des dirigeants de l'organisation est essentielle à chacune des étapes du processus de planification, de l'élaboration du plan jusqu'à son évaluation et à la reddition de comptes. Elle témoigne de l'engagement de l'organisation à atteindre les buts fixés et à y consacrer les ressources appropriées.

La place du DD dans l'organisation

Il est tout indiqué de présenter, dans l'introduction ou la mise en contexte du PADD, les réalisations et les succès des actions du premier (ou des précédents) PADD. En se basant sur ces expériences, les MO pourront mieux élaborer le contenu et innover dans le développement de nouvelles actions. Il est ainsi souhaitable d'indiquer la progression des actions par rapport au précédent plan. Ce nouveau PADD devrait démontrer :

- que l'organisation progresse dans la recherche d'un développement durable;
- qu'elle innove par la mise en œuvre de ses actions afin de favoriser une plus grande cohérence gouvernementale;
- qu'elle met à contribution ses employés et qu'elle agit en collaboration avec des partenaires (clientèles et fournisseurs ainsi que d'autres organisations de l'administration publique);
- qu'elle intègre des pratiques favorisant le développement durable dans ses processus décisionnels et ses directives administratives.

¹ La nature de l'organisme détermine s'il est assujéti à Loi sur l'administration publique ou à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Pour ce faire, au moment d'entreprendre la rédaction d'un nouveau PADD pour la période 2015-2020, il est pertinent d'évaluer le ou les PADD précédents.

Quelques questions sont proposées pour faciliter la réalisation de cet exercice :

- Pertinence :
 - Dans quelle mesure le PADD a-t-il contribué à la mission de l'organisation?
 - Dans quelle mesure les actions menées ont-elles contribué à l'atteinte des objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (prolongée jusqu' 2015)?
- Efficacité
 - Quels éléments ont entravé ou facilité l'implantation du PADD?
- Conformité de mise en œuvre :
 - Dans quelle mesure la mise en œuvre du PADD a-t-elle été effectuée conformément à sa planification initiale et aux exigences de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (prolongée jusqu' 2015)?

Tout au cours de l'exercice, il est souhaitable de garder à l'esprit qu'une démarche de développement durable repose sur des principes et des pratiques qui devraient être intégrés dans les processus existants. Comme ce plan d'action est le second et parfois même le troisième PADD, il s'inscrit dans la continuité de la démarche de développement durable des MO, tout en proposant de nouvelles actions.

Le PADD est plus qu'un document de planification. Sa préparation et sa mise en œuvre peuvent être un moteur de changement.

Étape 1. Déterminer les objectifs auxquels contribuer

1.1 Objectifs de la Stratégie 2015-2020 retenus par l'organisation

En premier lieu, l'ensemble des objectifs de la Stratégie 2015-2020 doit être considéré par l'organisation. Le but est d'identifier les objectifs auxquels l'organisation peut contribuer. Ce travail doit se faire en considérant les bénéfices à retirer de cette contribution. Il peut s'agir de bénéfices pour l'organisation, sa clientèle, ses partenaires ou la société.

Actions interne vs externes de l'administration publique

Il est important de noter que les objectifs de l'orientation 1 *Renforcer la gouvernance en développement durable dans l'administration publique* visent à mener des actions dont les principaux effets seront ressentis à l'intérieur de l'administration publique. Il s'agit « d'exemplarité de l'État ». Pour les objectifs des orientations 2 à 8, les actions devront avoir des effets qui se feront principalement sentir dans divers milieux de la société québécoise.

Les objectifs organisationnels

En plus des actions à réaliser pour contribuer aux objectifs de la Stratégie 2015-2020, une organisation peut décider de se fixer des objectifs organisationnels en relation avec les objectifs de la Stratégie 2015-2020. Ces objectifs organisationnels expriment le but poursuivi par les actions mises en œuvre dans le PADD à l'intérieur de l'organisation. *L'adoption d'objectifs organisationnels est toutefois facultative.*

Contribution d'une action à plus d'un objectif

Il est possible qu'une action contribue à l'atteinte de plus d'un objectif de la Stratégie 2015-2020. Dans ce cas, il s'agit d'associer cette action à l'objectif gouvernemental auquel elle contribue de la façon la plus directe et indiquer le ou les autres objectifs (1 ou 2) auxquels l'action contribue dans une moindre mesure. Il demeure possible de faire valoir l'apport de cette action à l'atteinte d'autres objectifs dans la section « commentaires » de la fiche synthèse pour vos propres dossiers (voir l'[annexe 3](#)) et dans le Rapport annuel de gestion publiquement.

La démarche de développement durable et les actions du PADD doivent être intégrées le plus possible aux structures, aux politiques et aux directives administratives existantes. Dans certains cas, les réflexions conduiront à modifier ces dernières en conséquence.

Sur la base des objectifs de la Stratégie 2015-2020, il importe de déterminer les secteurs et les interventions de l'organisation où les pratiques associées au développement durable peuvent faire une différence.

Arrimage avec d'autres engagements gouvernementaux

Le PADD permet aux MO visés par d'autres politiques gouvernementales d'y inscrire leurs contributions.

- **Agenda 21 de la Culture**

Tous les MO doivent inscrire dans leur PADD une action qui contribue à l'un ou l'autre des objectifs de l'[Agenda 21 de la culture](#). Pour plus d'information, voir l'objectif 1.5 de la Stratégie 2015-2020 et la page de l'Extranet DD qui y est consacrée. Ces actions doivent être identifiées par le symbole correspondant ([voir p. 7](#))

- **Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires**

Le PADD représente un des trois véhicules possibles qui permettent aux MO assujettis à la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (LAOVT) de présenter leur contribution à l'atteinte des objectifs de la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (SAOVT). Pour plus d'information, voir le [Document de soutien](#) : Intégration de l'occupation et de la vitalité des territoires dans une planification pluriannuelle des ministères, des organismes et des sociétés d'État publié par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

Si les MO choisissent le PADD, il est souhaitable qu'ils précisent en début de document que ce plan leur permet de répondre aux exigences législatives de la LAOVT et qu'ils ajoutent le symbole « OVT » aux côtés des mesures s'y apparentant ([voir p. 7](#)).

- **Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique**

Les MO concernés par les Orientations gouvernementales en matière de diversité biologique (OGDB) sont invités à utiliser le PADD pour faire état et rendre compte de la prise en compte des OGDB dans la planification et la mise en œuvre de leurs actions.

Pour ce faire, les MO peuvent inscrire leurs actions contribuant à l'objectifs 3.2 de la Stratégie 2015-2020, lequel énonce expressément le développement de mesures contribuant à la mise en œuvre des OGDB. Ils peuvent également identifier – à l'aide du symbole diversité biologique ([voir p. 7](#)) - des actions élaborées pour contribuer à d'autres objectifs de la Stratégie 2015-2020, mais ayant été développés en tenant compte des OGDB ou pouvant contribuer à leur mise en œuvre. Les MO inscrivent alors à quelle(s) orientation(s) gouvernementale(s) en matière de biodiversité l'action est liée.

Pour plus d'information sur les [OGDB](#), voir la page web du MDDELCC qui y est consacrée. Pour toute question sur l'arrimage avec le PADD, vous pouvez contacter Luc Vescovi du Bureau de coordination du développement durable à luc.vescovi@mddelcc.gouv.qc.ca ou au 418.521-3848 poste 4033.

1.2 Activités incontournables

La Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 établit 8 orientations et 27 objectifs. De plus, cinq **activités** sont désignées **incontournables**. Elles ont été déterminées à cause de l'apport significatif que peuvent fournir les MO, de leur caractère structurant et de leur portée dans la société.

Trois de ces activités s'adressent à tous les MO (activités 1, 2 et 3), alors que les activités incontournables 4 et 5 concernent les entités gouvernementales qui contribuent à l'accompagnement-conseil d'entreprises, d'organismes municipaux ou d'organismes des réseaux de l'éducation ou de la santé et des services sociaux.

Activité incontournable 1 Contribution à l'atteinte de résultats visés en matière de gestion écoresponsable

- Les MO de 15 employés et plus mettent en œuvre des actions pour contribuer à l'atteinte d'au moins 5 des 9 résultats visés par l'objectif 1.1, « Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique ».

Parmi les 5 résultats visés choisis, chaque MO doit définir au moins une action pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transports collectifs et actifs par les employés.

Les MO de moins de 15 employés mettent en œuvre au moins une action pour contribuer à l'atteinte de l'un ou l'autre des 9 résultats visés par l'objectif 1.1.

Activité incontournable 2 Prise en compte des principes de développement durable

- Les MO mettent en œuvre au moins une action pour contribuer à l'atteinte de l'objectif 1.2, « Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes publics ».

Activité incontournable 3 Contribution au Chantier gouvernemental d'intégration de la culture au développement durable

- Les MO mettent en œuvre au moins une action pour contribuer à l'atteinte de l'un ou l'autre des 27 objectifs de la Stratégie 2015-2020 en lien avec l'Agenda 21 de la culture du Québec, incluant l'objectif 1.5 spécifique à la culture (voir aussi p. 12).

Activité incontournable 4 Contribution à l'accompagnement en développement durable des entreprises

- Les MO qui s'investissent avec 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, incluant celles qui sont présentes à l'étranger. Cette action doit être liée au plan d'accompagnement-conseil¹ des entreprises.

Voir la Stratégie 2015-2020 à l'objectif 2.1 « Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables » et la cible établie.

Activité incontournable 5 Contribution à l'accompagnement en développement durable des acteurs publics qui soutiennent le dynamisme territorial

- Les MO qui travaillent avec des organismes municipaux, des organismes scolaires ou 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 dans l'un ou l'autre de ces secteurs, en lien avec les plans d'accompagnement-conseil sectoriels suivants :
 - organismes municipaux;
 - organismes scolaires;
 - établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Cette activité incontournable concerne les MO qui contribuent à l'accompagnement-conseil d'organismes municipaux ou des réseaux de l'éducation ou de la santé et des services sociaux. Voir la Stratégie 2015-2020 à l'objectif 6.2, « Renforcer les capacités des collectivités dans le but de soutenir le dynamisme économique et social des territoires »

1.3 Objectifs de la Stratégie 2015-2020 non retenus dans le PADD

Plusieurs motifs peuvent justifier qu'une organisation ne retienne pas un ou plusieurs des objectifs de la Stratégie 2015-2020. Elle doit indiquer les objectifs non retenus et les motifs le justifiant dans une annexe de son PADD. Les principaux motifs peuvent être regroupés dans 3 catégories :

- la mission de l'organisation ne permet pas de contribuer à l'atteinte de cet objectif;
- une autre action du PADD contribue à l'atteinte de cet objectif;
- un autre engagement de l'organisation contribue à l'atteinte de cet objectif.

Il sera également nécessaire de référer à cette annexe dans le rapport annuel de gestion. Pour plus d'information sur ces motifs, les MO peuvent se référer à l'[annexe 3](#).

Étape 2. Déterminer les actions à mener durant la période du PADD

2.1 Définition et description des actions

Une fois les objectifs choisis, la deuxième étape consiste à définir les actions qui seront entreprises pour contribuer à leur atteinte.

Les actions à inclure dans le PADD peuvent être :

- a) des actions reconduites de l'ancien PADD;
- b) des actions en cours ou prévues dans un autre cadre d'intervention ;
- c) des actions nouvelles.

Les actions identifiées ci-dessus doivent répondre aux critères suivants :

1. Contribution élevée à l'atteinte de l'objectif identifié dans la SGDD;
2. Niveau de contrôle élevé par le MO pour sa réalisation;
3. Capacité de suivi de l'action (technique, financière, en ressources humaines);
4. Contribution à la réalisation de la planification stratégique du MO;
5. Innovation (sectorielle et en DD) dans les façons de faire de l'organisation.

Miser sur des actions qui auront un **effet important** à l'égard de l'objectif visé et sur celles qui sont susceptibles de créer un **effet d'entraînement et de susciter un engagement** parmi le personnel, chez les partenaires, chez les fournisseurs, chez les clients et dans la société.

La mission et les mandats d'une organisation rejoignent souvent ceux d'autres MO. Il est souhaitable de profiter de l'occasion pour renforcer ces liens en définissant des actions pour lesquelles des collaborations sont possibles. Les effets recherchés par ces actions pourront ainsi être plus importants.

2.2 Préciser les actions par des gestes ou des activités

Il est possible d'apporter des précisions dans le PADD pour mieux décrire les actions en les déclinant en gestes, activités, interventions ou mesures prévus par l'organisation. Le calendrier de réalisation peut également être présenté.

Ces précisions (gestes, activités, interventions, mesures ou calendrier) ne sont pas obligatoires et il n'est pas exigé qu'elles soient présentées dans le rapport annuel de gestion ou d'activités. L'exercice de reddition de comptes (voir 3.2) doit porter sur les indicateurs et les cibles des actions seulement.

2.3 Prise en compte des principes de développement durable

Les 16 principes de développement durable (voir l'annexe 4) de la LDD doivent être pris en compte dans les travaux d'élaboration du PADD. Ces principes sont en quelque sorte des balises d'action.

Prendre en compte les 16 principes doit aider à bonifier des pratiques pour rendre les interventions plus innovantes et adaptées en termes de développement durable. Le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable* est l'outil de référence. La version de ce guide produit en 2009 demeure toujours valide et des outils actualisés (grilles et feuillets) ont été rendus disponibles en 2015 (voir l'Extranet DD).

2.4 Modifications en cours de réalisation

En tout temps, une organisation peut amender et bonifier son PADD en y ajoutant et précisant des actions, pourvu que ces changements soient rendus publics.

Au cours de la période de la Stratégie 2015-2020, les MO seront invités par le MDDELCC à bonifier leur plan d'action pour l'actualiser selon les développements dans leur champ d'activité.

Il n'est pas recommandé de retirer une action au cours de la période de mise en œuvre du PADD. Toutefois, pour diverses raisons, souvent de nature administrative, des organisations veulent ou doivent retirer ou modifier des actions, des indicateurs ou des cibles. Dans ce cas, ces changements et leurs explications devraient être indiqués dans la rubrique portant sur le développement durable du rapport annuel de gestion ou d'activités (voir le *Document de soutien à la production d'un rapport annuel de gestion* du Secrétariat du Conseil du trésor).

Étape 3. Déterminer les indicateurs et des cibles des actions

3.1 Indicateurs et cibles

Les MO doivent déterminer des indicateurs pour chacune des actions de leur PADD. Pour ce faire, ils sont invités à prendre connaissance des définitions suivantes et à privilégier les indicateurs d'effets, lorsque cela est possible.

Indicateur d'effets	Mesure des effets et des conséquences des actions du gouvernement sur un milieu, une communauté, un secteur d'activité ou un phénomène. Exemples : <ul style="list-style-type: none">• Réduction des émissions de GES;• Diminution du nombre de décès sur les routes.
Indicateur d'intrants	Mesure des ressources utilisées pour produire des extrants ou mener une action afin d'obtenir des effets ¹ . Exemples : <ul style="list-style-type: none">• Investissement de X millions de dollars;• Utilisation de X ETC ou nombre d'heures accordées.
Indicateur d'activités	Mesure le niveau d'avancement d'une action par rapport au produit final escompté. Exemples : <ul style="list-style-type: none">• État d'avancement d'un rapport;• Date de dépôt d'un rapport.
Indicateur d'extrants	Mesure un service rendu ou des activités récurrentes offertes à des clientèles et à des partenaires. Exemples : <ul style="list-style-type: none">• Nombre de kilowattheures produits;• Rapport sur l'état du développement durable;• Programmes d'efficacité énergétique.

1. Les termes effets et impacts sont interchangeables lorsqu'il est question des indicateurs.

Au moins une cible doit être établie pour chaque indicateur. **Chacune des cibles doit être exprimée en termes de résultats à atteindre à une période précise, c'est-à-dire à la fin de la période de réalisation de l'action.**

Les MO peuvent également déterminer des cibles annuelles ou intermédiaires s'ils le souhaitent. Une cible peut être quantitative ou qualitative, dépendamment de l'action retenue et de l'objectif visé.

Le calendrier de réalisation des actions inscrites dans le PADD peut être indiqué ici.

Il appartient à chaque organisation de déterminer si les indicateurs et les cibles seront présentés dans le PADD qui sera rendu public. Généralement, les cibles et les indicateurs sont inscrits dans le PADD considérant que les résultats obtenus devront être présentés dans le rapport annuel de gestion ou d'activités en fonction du degré d'atteinte des cibles.

La description de l'action, des cibles et des indicateurs doit être claire. La formulation doit être suffisamment explicite pour écarter tout doute lors de l'interprétation des résultats.

3.2 Reddition de comptes

L'élaboration du PADD est un exercice de planification effectué de manière à permettre le suivi des résultats obtenus et la reddition de comptes. Il faut concevoir le PADD en respectant les règles de transparence et d'appréciation de la performance qui régissent ce processus.

En vertu de la LDD, les MO doivent faire état des résultats obtenus dans une rubrique spéciale de leur rapport annuel de gestion ou d'activités. Ils doivent présenter les différentes activités qu'ils ont ou non réalisées durant l'année en vue d'atteindre les objectifs fixés et indiquer le degré d'atteinte des cibles.

Lors de la conception d'une action, il est donc nécessaire de se poser ces quelques questions :

- Sera-t-il possible de mesurer l'action?
- Les résultats de cette action permettront-ils d'évaluer sa contribution à l'atteinte de l'objectif gouvernemental visé?

Étape 4. Choisir les collaborateurs internes et externes

La collaboration enrichit la démarche de développement durable de chaque organisation. Cette étape permet d'indiquer, s'il y a lieu, les collaborateurs externes à l'organisation pour chacune des actions. Ces collaborateurs peuvent être des MO ou des organismes non assujettis à la LDD.

Le décloisonnement, la transversalité, la mise en réseau d'acteurs et le travail en partenariat sont autant de moyens de favoriser les collaborations qui enrichissent la réalisation et la mise en œuvre du PADD. Par exemple, on peut :

- associer la table jeunesse de l'organisation à une action;
- former un comité de travail regroupant des représentants d'unités ou d'organisations gouvernementales qui travaillent dans le même secteur d'activité.

Comment présenter l'information dans le PADD

Orientation A

Objectif i)

Texte facultatif situant l'objectif dans le contexte de l'organisation

Action 1

Description sommaire de l'action

Indicateur 1 Cible 1

Indicateur 2 Cible 2

Action 2

Description sommaire de l'action

Indicateur 3 Cible 3

Objectif ii)

Texte facultatif situant l'objectif dans le contexte de l'organisation

Action 3

Description sommaire de l'action

Indicateur 4 Cible 4

Orientation B

(...)

Miser sur la communication

Vous êtes invités à utiliser le message associé à la Stratégie 2015-2020 :

« Durable | Responsable | Prospère – Ensemble on fait avancer le développement durable au Québec! »

L'un des gages de réussite d'un PADD est son appropriation par l'ensemble des parties impliquées et la responsabilisation de chacune d'entre elles. Dans ce contexte, la communication revêt un caractère fondamental tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi.

- L'information doit circuler dans l'organisation à chaque étape des travaux. Il importe que le chargé de projet puisse mettre en relation les diverses entités et les personnes, colliger l'information et informer chacun du suivi des opérations.
- Les personnes visées par l'exercice d'élaboration doivent avoir les connaissances et les habiletés nécessaires pour définir et choisir les actions qui contribueront à l'atteinte des objectifs de la Stratégie 2015-2020. L'information, la sensibilisation et la formation adaptées aux sujets abordés sont des outils essentiels à la réussite d'un plan d'action de développement durable.
- Le plan d'action étant un document public, il est important de démontrer que les efforts nécessaires (ressources humaines, matérielles et financières) sont déployés pour atteindre les objectifs retenus et réaliser les actions présentées. Il s'agit d'un excellent véhicule de promotion et de sensibilisation sur de nouvelles façons de faire auprès du personnel, mais aussi auprès de la clientèle, des partenaires et des fournisseurs de l'organisation.
- Les actions de développement durable peuvent également alimenter une vitrine Web. Par exemple, une organisation pourrait consacrer une section de son site Web au développement durable et aux principales actions menées en la matière. Cet espace peut servir à illustrer la manière dont les actions mises en œuvre s'intègrent à la mission de l'organisation et comment elles se traduisent à travers diverses initiatives gouvernementales.

Annexe 1 : Visuel de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020

Les ministères et organismes sont invités à utiliser les éléments graphiques de la Stratégie 2015-2020 pour identifier leur PADD. Rappelons que la Stratégie vise à **mobiliser les organisations publiques pour réaliser un programme d'action gouvernemental de façon cohérente**. L'atteinte des objectifs fixés repose sur l'implication des organisations publiques et la force que représente la complémentarité de leurs missions. L'utilisation des éléments graphiques proposés illustre cette idée en donnant un « air de famille » aux documents.



Les fichiers sont disponibles sur l'[Extranet DD](#).

Annexe 2 : Objectifs de la Stratégie 2015-2020 non retenus – Suggestion de motifs et commentaires justificatifs

- **La mission de l'organisation ne permet pas de contribuer à l'atteinte de cet objectif**

Les responsabilités découlant de la mission, du mandat, des compétences ou du champ d'intervention d'une organisation ne lui permettent pas de contribuer à un ou plusieurs objectifs gouvernementaux inscrits dans la Stratégie 2015-2020. Par exemple, la loi constitutive ou la mission d'une organisation peuvent amener à considérer qu'elle est peu ou pas concernée par un objectif, ou qu'elle ne peut pas contribuer à son atteinte de façon efficace.

Exemple de texte à inscrire à l'annexe présentant les objectifs non retenus et les motifs :

- *Cet objectif gouvernemental concerne peu la mission de l'organisation. Il n'est donc pas prévu que des actions spécifiques soient entreprises à son égard dans ce plan d'action de développement durable.*

- **Une autre action du PADD contribue à l'atteinte de cet objectif**

Il se peut qu'une action contribue à l'atteinte de plus d'un objectif gouvernemental, ce qui pourrait justifier qu'il n'y ait pas d'autres actions précises à l'égard de cet objectif. Une action doit être associée à l'objectif gouvernemental avec lequel son lien est le plus direct, bien que les liens indirects ou complémentaires puissent être indiqués.

Exemple de texte à inscrire à l'annexe présentant les objectifs non retenus et les motifs :

- *Une autre action (indiquer laquelle) du plan d'action contribue indirectement à l'atteinte de cet objectif gouvernemental. Ce plan d'action ne présente donc pas d'action spécifique supplémentaire.*

- **Un autre engagement de l'organisation contribue à l'atteinte de cet objectif**

Une organisation a peut-être déjà pris des engagements formels à l'égard de thématiques de certains objectifs de la Stratégie 2015-2020 dans d'autres documents. Dans ce cas, l'organisation peut décider de préciser de nouveau cet engagement par une action en particulier dans son PADD, ou y faire référence dans la partie introductive du plan d'action.

Exemple de texte à inscrire à l'annexe présentant les objectifs non retenus et les motifs :

- *Le (nom du document publié ou engagement pris publiquement) énonce déjà la manière dont l'organisation concourt à l'atteinte de cet objectif gouvernemental en (décrire l'action ou l'engagement).*

Annexe 3 : Fiche descriptive de l'action

1. Action

Nom de l'action

Description sommaire de l'action (rôles, responsabilités, gestes, mesures, activités, moyens ou interventions qui la caractérisent)

Calendrier de réalisation de l'action (grandes étapes et échéanciers)

Cibles et indicateurs de suivi de l'action (évaluer le degré d'atteinte de l'action en regard de l'objectif gouvernemental)

Lien de l'action avec le plan stratégique, s'il y a lieu

Enjeu :

Orientation :

Objectif :

Participants

Responsable (titre) :

Unité administrative :

Nom et prénom du responsable :

Numéro de téléphone :

Collaborateurs (unité administrative, ministère, organisme ou autre partenaire)

Clientèles visées par l'action

2. Principaux liens de l'action avec la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020

Orientations auxquelles l'action se rattache

Objectifs auxquels l'action se rattache

Commentaires justificatifs – description succincte du lien entre l'action et l'objectif gouvernemental et l'objectif organisationnel (facultatif)

3. Lien avec d'autres politiques publiques qui interpellent les MO

Si c'est le cas, indiquer à quels autres cadres d'intervention l'action contribue également (par exemple à quels objectifs de l'Agenda 21 de la Culture ou de la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires ou à quelles orientations gouvernementales en matière de biodiversité)

4. Prise en compte des principes de développement durable

Comment l'action intègre-t-elle les principes de développement durable?

Santé et qualité de vie
Équité et solidarité sociales
Protection de l'environnement
Efficacité économique
Participation et engagement
Accès au savoir
Subsidiarité
Partenariat et coopération
intergouvernementale
Prévention
Précaution
Protection du patrimoine culturel
Préservation de la biodiversité
Respect de la capacité de support des
écosystèmes
Production et consommation
responsables
Pollueur payeur
Internalisation des coûts

5. Liens avec le développement durable

En quoi cette action s'inscrit-elle dans une démarche de développement durable?
En quoi est-elle différente ou complémentaire de ce qui se faisait jusqu'à maintenant?

6. Signature

Nom de la personne ayant rempli la fiche

Numéro de téléphone

Nom du gestionnaire

Signature du gestionnaire

Annexe 4 : Principes de développement durable

Extraits de la Loi sur le développement durable (RLRQ, c. D-8.1.1)

Article 5. La mise en oeuvre du développement durable au sein de l'Administration s'appuie sur la stratégie de développement durable adoptée par le gouvernement et se réalise dans le respect des principes prévus par elle et par la présente section.

Article 6. Afin de mieux intégrer la recherche d'un développement durable dans ses sphères d'intervention, l'Administration prend en compte dans le cadre de ses différentes actions l'ensemble des principes suivants:

- a) « *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.
- b) « *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.
- c) « *Protection de l'environnement* » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement.
- d) « *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.
- e) « *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.
- f) « *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 oeuvre du développement durable.
- g) « *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.
- h) « *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.
- i) « *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.

- j) « *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.
- k) « *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.
- l) « *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.
- m) « *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.
- n) « *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'écoefficiente, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources.
- o) « *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.
- p) « *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.

Stratégie gouvernementale de développement durable

2015
➔➔➔ 20

