

Gouvernance du développement durable

**PRÉSENTÉ LE 25 SEPTEMBRE 2025 DANS LE CADRE
DE LA 3E JOURNÉE ANNUELLE DE LA CHAIRE SA3S**

Par Marie-Eve Cardin, finissante à la maîtrise en administration publique – profil gestionnaire

Conseillère académique : Madame Lara Maillet, professeure agrégée, ENAP

Mandante : Conseillère-cadre, direction de la santé publique

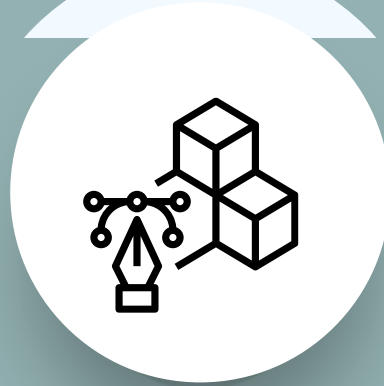
RÉSUMÉ DE LA PRÉSENTATION

SUJETS À ABORDER

1. Contexte
2. Mandat et question de recherche
3. Méthodologie
4. Revue de littérature
5. Résultats
6. Recommandations
7. Conclusion

CONTEXTE

ENGAGEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



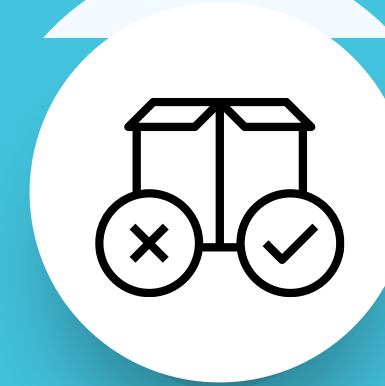
MSSS vers le DD

Orientation
gouvernementales



Plan stratégique

Stratégie 23-27



Recherche

Mode de
gouvernance du
DD

CONTEXTE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des cibles ministérielles, une planification stratégique, mais surtout, un phare dans la tempête.

“Avec l’explosion des inégalités sociales de santé (ISS), le système de santé va implorer car la demande sera trop forte et on ne pourra pas y répondre. Dans ce contexte, on a besoin de changement, de s’adapter, de trouver de nouvelles solutions, comme augmenter les partenariats externes, la collaboration avec les parties prenantes et l’action en proximité et travailler davantage en prévention/promotion de la santé.”



MANDAT

Ce projet en organisation a pour but de proposer à l'établissement de santé, un modèle de gouvernance du développement durable (DD). Pour se faire, il importe de considérer l'environnement complexe dans lequel évolue l'organisation, conjugué au défi que représente le DD, étant lui-même multidimensionnel (social, économique et environnemental).

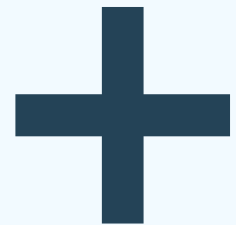
QUESTION DE RECHERCHE

Quel serait le scénario de gouvernance le plus approprié pour l'institution et ses partenaires pour répondre aux ODD et au contexte de changements climatiques actuels et à venir?

CADRE CONCEPTUEL

CINQ FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE

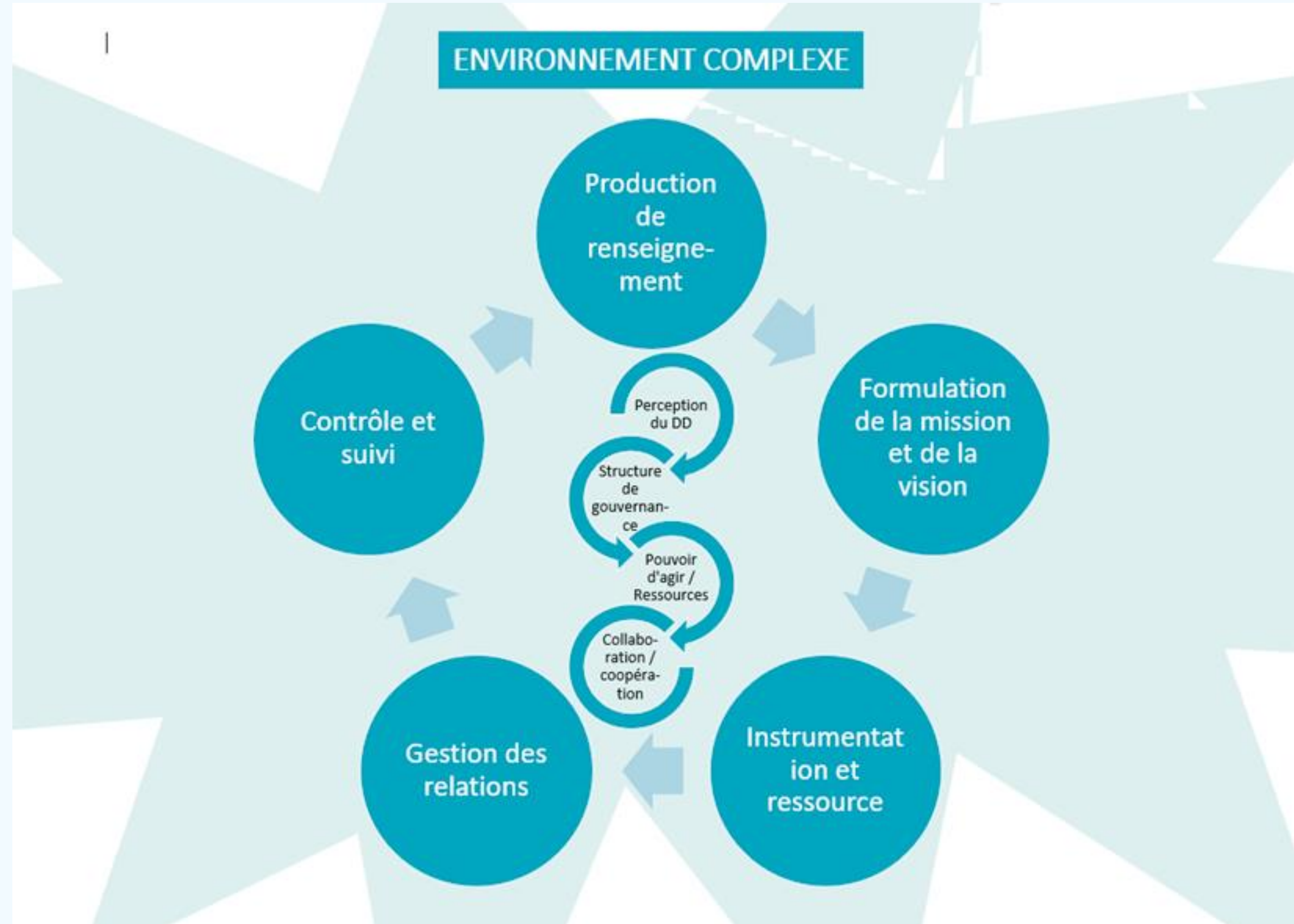
(DENIS, 2009)



DYNAMIQUE FRACTALE

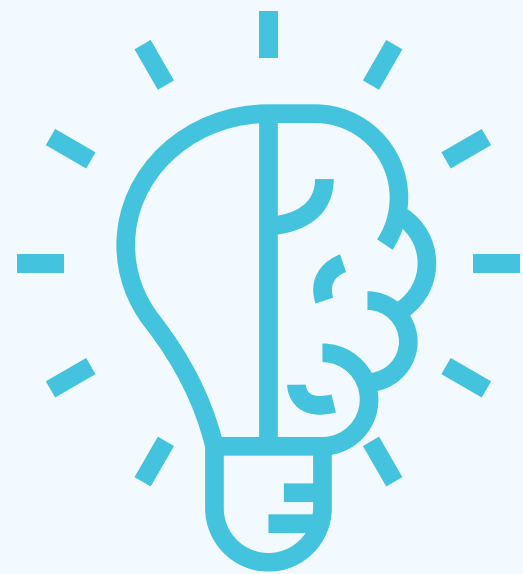
(MAILLET, 2014)

Gouvernance du développement durable



MÉTHODOLOGIE

ANALYSE PAR TRIANGULATION DES DONNÉES RECUEILLIES



Revue de littérature



Entretiens semi-dirigés



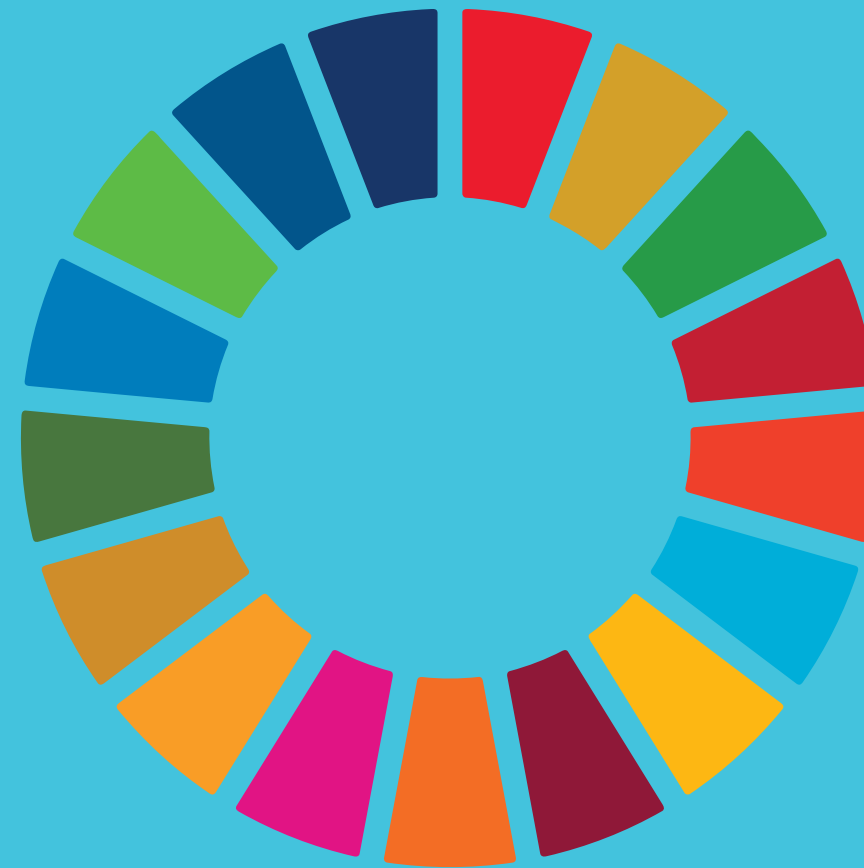
Observation de rencontres

Revue de littérature



DÉVELOPPEMENT DURABLE,
CHANGEMENTS
CLIMATIQUES ET SANTÉ

Définition des concepts et
relations entre eux.



DIFFÉRENTES APPROCHES
DE GOUVERNANCE DU DD
DANS LE MONDE

Grande-Bretagne, Allemagne, Pays
scandinaves et France



GOUVERNANCE

Définition, modes de gouvernance,
contexte et environnement
complexe et approche
collaborative

Gouvernance du développement durable

RÉSULTATS

LA GOUVERNANCE ACTUELLE DU DD PRÉSENTE CERTAINES LIMITES

INCOMPLÈTE ET PEU FAVORABLE À UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE DU DD

- Pas de mécanisme fonctionnel permettant une circulation fluide de l'information mobilisante;
- Cela nuit au transfert des intrants vers les bons interlocuteurs et ne facilite pas la rétroaction adéquate ou l'accompagnement des projets;
- Les modalités de collaboration, tant à l'interne qu'avec les partenaires externes, demeurent peu définies;
- Le partage des responsabilités par OSDD tend également à maintenir une logique de travail en silo, alors que le contexte actuel requiert une approche intersectorielle et collaborative.

Ces différents éléments contribuent aux difficultés rencontrées par l'équipe DD pour mettre en place une structure organisationnelle dédiée au développement durable.

RÉSULTATS

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS

01 Perception du DD

Par les participants

02 Structure de gouvernance

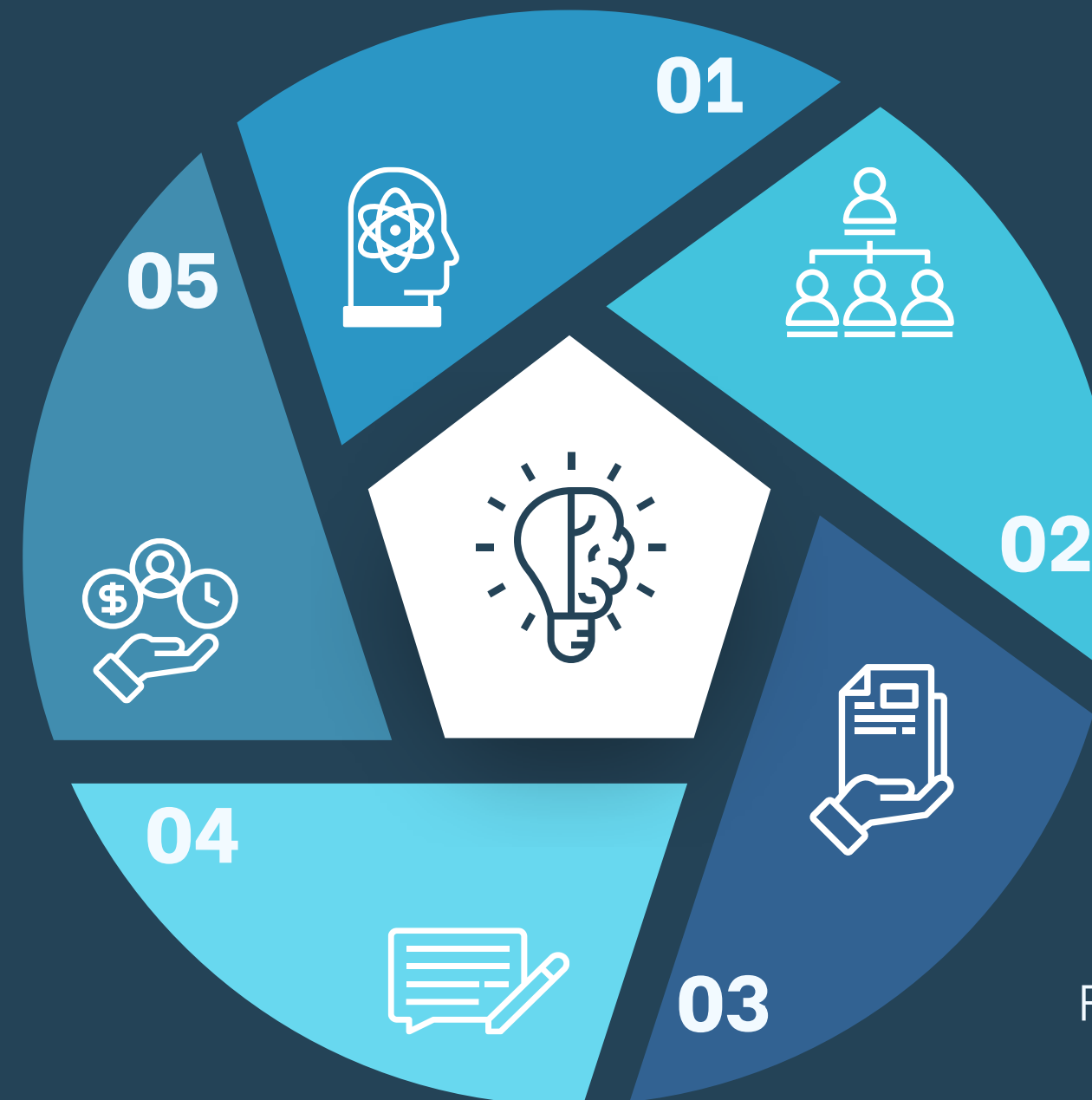
Actuelle et idéale

03 Production de renseignements et acquisition de connaissances

Faire connaître les intentions de la direction

Former le personnel

Connaitre la réalité terrain



05 Mobilisation des ressources

Recherche de leviers et pouvoir d'agir

Stratégie de mobilisation

Outils d'encadrement et de suivi

Manque de ressources

04 Formulation de la mission et de la vision


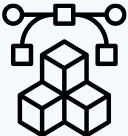






Rôle de la haute direction

Culture organisationnelle

Choix durable avec une vision à long terme

RÉSULTATS

8 BONNES PRATIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN SANTÉ

1	2	3	4	5	6	7	8
							
Culture organisationnelle empreint du DD	Leadership de la haute direction	Système ouvert	Formation et gestion du changement	Mobilisation	Collaboration	Circulation de l'information	Ressources en proximité
Intégrer le DD dans la culture organisationnelle de façon transversale et systémique	Assurer que le leadership de la haute direction favorise une cohérence des orientations, des décisions et des actions (« top-down »);	Garder un système ouvert qui permet le « bottom-up »	Encourager la formation continue et faire une bonne gestion du changement	Favoriser la motivation, la mobilisation et la participation	Avoir une approche collaboration intersectorielle	Assurer une bonne circulation de l'information	Amener les ressources et le pouvoir d'agir en proximité (décision des moyens)

6 RECOMMANDATIONS

POUR UNE GOUVERNANCE DU DD CONTEXTUALISÉE ET ADAPTATIVE AU CIUSSS

Culture organisationnelle

Intégrer le DD à la culture de l'organisation de façon transversale et systémique

Leadership de la direction

Le DD est porté par la haute direction pour assurer, entre autres, une cohérence transversale des orientations, des décisions et des actions

Développement

Se doter d'un plan de développement des connaissances et des compétences, incluant des ateliers sur la gestion du changement vers une plus grande subsidiarité et l'approche de proximité;

Mobilisation des ressources

Mobiliser les ressources en fournissant les leviers d'action, entre autres, grâce à un budget dédié

Forum citoyen locaux

Soutenir l'organisation de forums citoyens locaux pour la santé durable avec les partenaires du milieu afin de permettre la participation, la concertation et la consultation des citoyens

Bureau de projets durables

Opérationnaliser la gouvernance DD en la connectant avec celle de proximité et en mettant de l'avant un bureau de projets organisationnels durables à partir du bureau existant

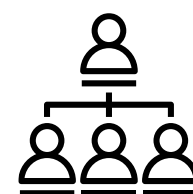
RECOMMANDATIONS

SUR LES PARTIES PRENANTES ET LES INSTANCES



Déjà impliquées

- Directions de soutien
- Haute direction



À mobiliser à l'interne

- Directions cliniques
- Bureau de projets organisationnels



Postes à intégrer

- Chargés de projet
- Expert DD des directions de soutien



Instances à créer

- Forum citoyens locaux pour la santé durable
- Comités de projet ad hoc



À inclure de l'externe

Partenaires intersectoriels de nos communautés (municipaux, scolaires, communautaires, etc.).
Selon le projet.

Cheminement d'un intrant dans le système

ÉTAPE 0 - Culture organisationnelle imprégnée du DD

Prérequis au déploiement de la gouvernance - Le personnel est formé et adhère à la culture DD qui imprègne ses décisions et ses actions.



ÉTAPE 1 - Recevoir l'intrant et le pré-analyser

Une personne du CIUSSS reçoit l'intrant. Seule ou avec son équipe, elle recueille un peu d'information et fait une courte analyse pour savoir si c'est un intrant DD.

ÉTAPE 2 a - Décision : L'intrant est admissible

Après analyse, l'intrant répond aux critères. On poursuit le processus.



ÉTAPE 2 b - Décision : L'intrant n'est pas du DD

Après analyse, l'intrant ne répond pas aux critères. Les parties prenantes sont informées et réorientées.



ÉTAPE 3 a - Interpeller son gestionnaire

Si la personne qui reçoit l'intrant est un professionnel et qu'elle juge que c'est un intrant DD, elle amène l'information à son supérieur.

ÉTAPE 3 b - Interpeller l'équipe DD

Quand un gestionnaire reçoit l'intrant et qu'il juge que c'est un intrant DD général, il communique avec l'équipe DD pour lui présenter l'intrant.

ÉTAPE 4 - Informer le comité tactique (CT) et le consulter

Le comité tactique est informé de l'intrant par l'équipe DD. Il commente, analyse sommairement et fait une recommandation des personnes ou instances qui devraient faire partie du comité ad hoc en charge de l'évaluation et de la suite.



ATTENTION RISQUE

S'éloigner de la proximité, manquer d'information pour prendre la bonne décision, prendre des décisions au mauvais niveau (faible subsidiarité) et imposer une décision top down sans impliquer les personnes concernées



ÉTAPE 5- Transférer l'intrant au bureau de projets organisationnels durables (BPOD)

L'équipe DD transmet le dossier de l'intrant avec la recommandation du comité tactique au BPOD.

ÉTAPE 6 - Faire l'analyse des parties prenantes et convoquer un comité d'analyse préliminaire

Le BPOD prend connaissance de l'intrant et des recommandations du CT. Il complète l'analyse des parties prenantes, détermine qui sont les bonnes personnes et les convie à une première rencontre d'un comité d'analyse préliminaire. Les personnes qui ont amené l'intrant doivent faire partie du comité d'analyse préliminaire.



ÉTAPE 7 - Analyser intrant et prendre une décision

À l'aide d'un outil d'analyse, le comité d'analyse du BPOD s'assure que toutes les parties prenantes, les ressources, les risques, etc. sont pris en compte. Il prend une décision et en informe l'équipe DD, qui en informe le comité tactique.



ÉTAPE 8 - Créer un comité ad hoc, démarrer le projet et veiller à faire les rétroactions nécessaires

Si on va de l'avant, le BPOD crée un comité de projet ad hoc le temps de le réaliser. Un chargé de projet est nommé et les parties prenantes sont confirmées. Le comité peut aller de l'avant.

CONCLUSION

LE DD POUR AGIR EN COMPLEXITÉ

DU PERSONNEL INTÉRESSÉ PAR LE DD

“Si je parlais de développement durable aux membre de mon équipe, ils seraient surpris et je suis certaine qu’ils embarqueraient et que ça les motiverait. Mais, je ne connais pas mon pouvoir d’agir. Ça prendrait des directives claires nous disant d’agir. Ça prendrait aussi des ressources et une façon de rendre compte de ces actions.”

S’UNIR AVEC LES COMMUNAUTÉ ET POUVOIR D’AGIR EN PROXIMITÉ

« Il faut remettre cela dans les mains des communautés, adapter les services, améliorer l’accessibilité et bâtir le lien de confiance avec les partenaires. Le social est un jalon important dans le DD. L’infirmière doit être sensibilisée au DD pour nous signaler les idées ou les défis qu’elle observe. Il faut rapprocher les décisions et le pouvoir d’agir le plus près possible du terrain. Les décisions doivent se prendre localement, ou du moins, qu’il y ait une influence locale. Les tours de Babel ça décourage le monde. Il faut former les gestionnaires à se questionner : avons-nous besoin de tout décider en haut tout le temps ? »

CONCLUSION

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ... UNE SOLUTION POUR AGIR EN COMPLEXITÉ

L'approche intégrée et systémique du DD donne la vision, les orientations et aide à la prise de décisions. C'est un outil de changement qui agit positivement et durablement sur d'autres enjeux: recrutement/rétention, motivation, cohésion d'équipe, responsabilité populationnelle et action en proximité, etc.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

LÉGENDE DU SCHÉMA

Les flèches et les petits points
représentent les intrants



Environnement

**TOUTE LA
ZONE**

**Les bonnes
pratiques pour
une gouvernance
DD**

1. Intégrer le DD dans la culture organisationnelle de façon transversale et systémique;
2. Assurer que le leadership de la haute direction favorise une cohérence des orientations, des décisions et des actions (top-down);
3. Garder un système ouvert qui permet le bottom-up;
4. Encourager la formation continue et faire une bonne gestion du changement;
5. Favoriser la motivation, la mobilisation et la participation;
6. Avoir une approche collaboration intersectorielle;
7. Assurer une bonne circulation de l'information;
8. Descendre les ressources et le pouvoir d'agir en proximité (décision des moyens).

Texte en rouge

À travers tous les acteurs concernés, certains n'existent pas dans la structure actuelle.

RÉSULTATS

DISCUSSION DES RÉSULTATS EN FONCTION DE BONNES PRATIQUES
DE GOUVERNANCE DD

**Approche intégrée et
systémique du DD et
transversalité du DD**

**Développement d'une
culture verte**

**Un leadership à haut niveau
et transversal à toutes les
directions**

**Systeme ouvert adaptatif
(coévolution)**

**Production de
renseignement et
acquisition de
connaissance**

**Avoir une approche
collaborative
intersectorielle**

Mobilisation des ressources