

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA COMMISSION SCOLAIRE DES SOMMETS :
CADRE STRATÉGIQUE ET PLAN D'ACTION

par

Guylaine Coutu

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Gérard Denoual

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, août 2011

SOMMAIRE

Mots-clés : Développement durable, commission scolaire, cadre stratégique, plan d'action, politique, modèle logique, résultat, objectifs spécifiques, indicateurs

Très peu de commissions scolaires du Québec ont une politique et un plan d'action en développement durable. C'est aussi le cas de la Commission scolaire des Sommets. Pourtant, son *Plan stratégique 2010-2015* comporte un indicateur lié au nombre de projets de développement durable, mais elle n'a rien structuré pour mieux encadrer ses actions en ce sens. L'objectif général de cet essai est d'élaborer un cadre stratégique et un plan d'action de développement durable pour la Commission scolaire des Sommets. L'analyse de ses parties prenantes et de leurs attentes présumées ont permis de faire ressortir des enjeux à l'origine du cadre stratégique dont le résultat final attendu est le suivant : Le développement durable est intégré à la Commission scolaire des Sommets et se traduit par un changement dans les comportements, un meilleur bilan environnemental et un engagement dans sa communauté. Ce résultat final se décline en 5 résultats intermédiaires :

1. Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable
2. Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable
3. Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017
4. La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017
5. La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire

Pour permettre l'atteinte de ces résultats, 14 objectifs spécifiques et 38 extrants (actions) sont définis et composent le plan d'action en développement durable. Par ailleurs, pour assurer le succès de la mise en œuvre du développement durable, il importerait d'assigner à un employé la responsabilité et la coordination du plan d'action de même que la tâche d'effectuer la reddition de compte chaque année et au terme des 5 années que couvre le cadre stratégique. Un bon plan de communication devra être mis en place afin de susciter la mobilisation des employés à agir dans le sens du développement durable. Le budget associé au plan d'action devra être déterminé par un comité multipartite.

REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier ma famille dont l'appui indéfectible s'est manifesté au cours de la rédaction de cet essai, mais également en cours de formation. Ils ont su comprendre que travailler et étudier à temps partiel demandait beaucoup de discipline.

Je voudrais remercier mes amis d'avoir su m'aider à briser cette discipline, en plusieurs occasions, afin de me permettre de me ressourcer et me changer les idées.

Je souhaite également remercier M. Gérard Denoual d'avoir accepté de diriger et de guider cet essai. Ses conseils judicieux ont toujours fait en sorte de m'amener un peu plus dans la rigueur de mon travail. J'espère avoir fait honneur à votre intérêt marqué pour le développement durable.

Finalement, un merci tout spécial à M. Réjean de Ladurantaye pour le temps gracieusement accordé et pour avoir su me confronter habilement dans mes réflexions pour l'établissement du cadre stratégique et du plan d'action en développement durable pour la Commission scolaire des Sommets. Le modèle logique est de moins en moins un mystère et de plus en plus un outil incontournable pour ma pratique professionnelle.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	3
1.1. Historique et définition du développement durable	3
1.2. Le développement durable au Québec	4
1.3. Portrait de la Commission scolaire des Sommets	6
1.3.1. Activités offertes et territoire couvert	6
1.3.2. Structure organisationnelle	8
1.3.3. Planification stratégique 2010-2015	10
1.3.4. Moyens déjà mis en œuvre en développement durable	11
2. ÉTAT DE SITUATION DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES	14
2.1. Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	14
2.1.1. Enjeux de la CSMB	15
2.1.2. Politique de développement durable	15
2.1.3. Plan d'action en développement durable	17
2.1.4. Synthèse des constats	17
2.2. Commission scolaire du Val-des-Cerfs	18
2.2.1. Enjeux de la CSVDC	18
2.2.2. Politique de développement durable	18
2.2.3. Plan d'action en développement durable	20
2.2.4. Synthèse des constats	20
2.3. Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	21
2.3.1. Enjeux de la CSDRS	21
2.3.2. Politique de développement durable	22
2.3.3. Plan d'action en développement durable	24
2.3.4. Synthèse des constats	24
2.4. Commission scolaire des Hautes-Rivières	25
2.4.1. Enjeux de la CSHR	25
2.4.2. Politique de développement durable	25
2.4.3. Plan d'action en développement durable	27
2.4.4. Synthèse des constats	28
2.5. Leçons à tirer	29

3. CADRE STRATÉGIQUE PROPOSÉ	31
3.1. Modèle logique	31
3.2. Enjeux de la Commission scolaire des Sommets	34
3.3. Analyse des parties prenantes de la CSS	36
3.4. Enjeux anticipés en matière de développement durable	40
3.5. Orientations stratégiques à envisager	41
3.6. Indicateurs de résultats proposés	42
4. PLAN D'ACTION PROPOSÉ	45
4.1. Objectifs spécifiques et leur relation avec les résultats intermédiaires	45
4.1.1. Premier résultat intermédiaire	45
4.1.2. Deuxième résultat intermédiaire	47
4.1.3. Troisième résultat intermédiaire	48
4.1.4. Quatrième résultat intermédiaire	49
4.1.5. Cinquième résultat intermédiaire	50
4.2. Extrants proposés et leurs indicateurs	50
4.3. Répartition sur 5 années	56
5. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN D'ACTION	59
5.1. Facteurs de succès	59
5.1.1. Délégation d'autorité et comité de développement durable	59
5.1.2. Mobilisation des employés	60
5.1.3. Réalisme du plan d'action	60
5.2. Budget	61
5.3. Plan de communication	61
5.4. Reddition de compte	62
CONCLUSION	64
RÉFÉRENCES	66
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXE - 1 PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	72
ANNEXE - 2 DEUXIÈME ORIENTATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010-2015 DE LA CSS	74
ANNEXE – 3 RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DES POLITIQUE DD DE CS	75
ANNEXE – 4 CADRE STRATÉGIQUE ET PLAN D'ACTION EN DD DE LA CSS	78

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1 Les piliers du développement durable	4
Figure 1.2 Territoire desservi par la CSS	7
Figure 1.3 Organigramme fonctionnel simplifié de la Commission scolaire des Sommets	9
Figure 3.1 Représentation du modèle logique	31
Figure 3.2 Exemple permettant d'illustrer le modèle logique	34
Figure 3.3 Cartographie des parties prenantes	39
Figure 3.4 Orientations stratégiques en développement durable pour la CSS	41
Tableau 2.1 Cibles pour les actions non prioritaires dans les différents champs d'intervention	28
Tableau 3.1 Parties prenantes de la Commission scolaire des Sommets	36
Tableau 3.2 Précision pour établir le niveau de relation et le niveau d'importance d'une partie prenante (tiré de Delchet, 2006, p. 155)	39
Tableau 3.3 Indicateurs de résultats final et intermédiaires	44
Tableau 4.1 Objectifs spécifiques et résultats intermédiaires	46
Tableau 4.2 Résultat intermédiaire 1 et ses objectifs spécifiques et extrants	51
Tableau 4.3 Résultat intermédiaire 2 et ses objectifs spécifiques et extrants	52
Tableau 4.4 Résultat intermédiaire 3 et ses objectifs spécifiques et extrants	53
Tableau 4.5 Résultat intermédiaire 4 et ses objectifs spécifiques et extrants	54
Tableau 4.6 Résultat intermédiaire 5 et ses objectifs spécifiques et extrants	55
Tableau 4.7 Répartition des objectifs spécifiques sur 5 ans	56
Tableau 5.1 Production des bilans selon les années	63

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CCG	Conseil consultatif de gestion
CÉ	Conseil d'établissement
CEA	Centre d'éducation des adultes
CFER	Centre de formation en entreprise et récupération
CFP	Centre de formation professionnelle
CS	Commission scolaire
CSDRS	Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
CSHR	Commission scolaire des Hautes-Rivières
CSMB	Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
CSS	Commission scolaire des Sommets
CSSS	Centre de la santé et des services sociaux
CSVDC	Commission scolaire du Val-des-Cerfs
DD	Développement durable
EDD	Éducation pour le développement durable
ERE	Éducation relative à l'environnement
HDAA	Handicapé et en difficulté d'apprentissage et d'adaptation
ICI	Industries, commerces et institutions
LDD	Loi sur le développement durable
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MR	Matière résiduelle
MRC	Municipalité régionale de comté
3RV-E	Réduction à la source, réutilisation, recyclage, valorisation et élimination

INTRODUCTION

Dans les dernières années, force est de constater que bon nombre d'entreprises ont pris conscience des impacts planétaires de certains dommages environnementaux et des troubles causés à certaines communautés. C'est ainsi que certaines de ces organisations ont décidé d'emboîter le pas du développement durable (DD) et le mettent en œuvre à l'intérieur de leurs murs.

Bien que le *Rapport Brundtland* ait défini le concept de développement durable en 1986, l'application de celui-ci a mis plusieurs années à prendre forme. Et encore aujourd'hui, plusieurs organisations tardent à intégrer le développement durable dans leur stratégie d'affaires. C'est d'ailleurs le cas des commissions scolaires du Québec qui ne sont pas assujetties à la *Loi sur le développement durable*. Seule une poignée de commissions scolaires se sont dotées d'une politique de développement durable et une faible minorité de celles-ci ont un plan d'action.

Toutefois, la pression pour intégrer le développement durable dans les commissions scolaires se fait sentir puisque certaines l'ont incorporé dans leur planification stratégique. C'est d'ailleurs le cas de la Commission scolaire des Sommets (CSS). Par contre, une mise en œuvre efficace du développement durable dans une organisation requiert un plan d'action relié à des orientations stratégiques.

C'est ainsi que l'objectif général de cet essai est d'élaborer un cadre stratégique et un plan d'action de développement durable pour la Commission scolaire des Sommets. Les objectifs spécifiques visent à réaliser un état de situation de la CSS en matière de développement durable, à prendre connaissance de politiques et plans d'action en développement durable d'autres commissions scolaires au Québec, à établir des orientations qui guideraient des actions en développement durable appliquées à la CSS et à préciser leurs indicateurs de résultats attendus et finalement, à déterminer des éléments de mise en œuvre et de suivi du plan d'action.

Pour permettre l'atteinte de ces objectifs, une recherche documentaire a été effectuée et des échanges de courriels ont eu lieu avec certains employés de commissions scolaires

au Québec. Certaines entrevues téléphoniques ont été menées. De plus, une validation du cadre stratégique et du plan d'action a été effectuée par une tierce partie.

Les sources documentaires utilisées dans le cadre de cet essai sont variées, crédibles et en quantité suffisante. Elles proviennent de sources gouvernementales tels le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et de diverses commissions scolaires du Québec. De plus, l'une des sources découle des travaux du commissaire au développement durable du Québec.

Ainsi, le premier chapitre présente une mise en contexte de la Commission scolaire des Sommets incluant sa situation géographique et la réalité socio-économique prévalant sur son territoire. De plus, une brève incursion dans sa planification stratégique est réalisée afin de constater la place qui y occupe le développement durable. Des actions déjà mises en place et en lien avec ce concept sont exposées.

Le second chapitre brosse le portrait de 4 commissions scolaires du Québec ayant établi une politique de développement durable accompagnée ou non d'un plan d'action. Leur analyse permet de faire émerger des constats qui seront utiles pour le cadre stratégique de la CSS.

Le troisième chapitre présente le modèle logique comme cadre de référence pour la construction du cadre stratégique. De plus, il comprend les enjeux et les attentes des diverses parties prenantes de la CSS puisqu'elles vont influencer les orientations qui seront prises dans le cadre stratégique.

Le quatrième chapitre montre le plan d'action en développement durable de la CSS. Ainsi, on y retrouve les objectifs spécifiques de même que les actions permettant de rejoindre les visées des orientations présentées précédemment.

Finalement, le cinquième chapitre expose des facteurs de succès de la mise en œuvre du développement durable dans une organisation ainsi que des indications sur le budget, le plan de communication et la reddition de compte pour le cadre stratégique et le plan d'action en DD de la CSS.

1. MISE EN CONTEXTE

Le développement durable est mis en œuvre au Québec de diverses manières. Ainsi, la présente section expose un bref historique du DD de même que la mise en place du DD dans la structure gouvernementale. Par ailleurs, un portrait de la Commission scolaire des Sommets est présenté afin de voir comment le DD a commencé à prendre forme dans cette institution.

1.1. Historique et définition du développement durable

D'abord, l'expression « développement durable » fut soumise, pour la première fois, par l'Union internationale pour la conservation de la nature, en 1980, à l'intérieur de son rapport sur la « *Stratégie Mondiale de la Conservation, et successivement traduit en français par développement soutenable puis développement durable ou développement viable* » (Ministère des Affaires Étrangères et Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, 2002). L'expression fut par la suite consacrée par la Commission des Nations Unies pour l'environnement, en 1987, dans le rapport *Notre avenir à tous* communément intitulé *Rapport Brundtland* (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), 2002). Ce rapport définit cette expression comme suit : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (MDDEP, 2002).

C'est au Sommet de Rio en 1992 que les trois piliers, aussi appelés dimensions, sphères ou aspects, du développement durable sont établis. Il s'agit des piliers environnemental, social et économique. Par ailleurs, ces trois dimensions comportent des interactions qu'il importe de ne pas négliger.

« Il est urgent de concilier le développement économique et social et la protection de l'environnement. Le développement durable est une avenue incontournable pour assurer le bien-être des communautés humaines et la préservation des écosystèmes qui entretiennent la vie » (MDDEP, 2002).

La relation entre les trois piliers du développement est régulièrement représentée de la manière suivante :

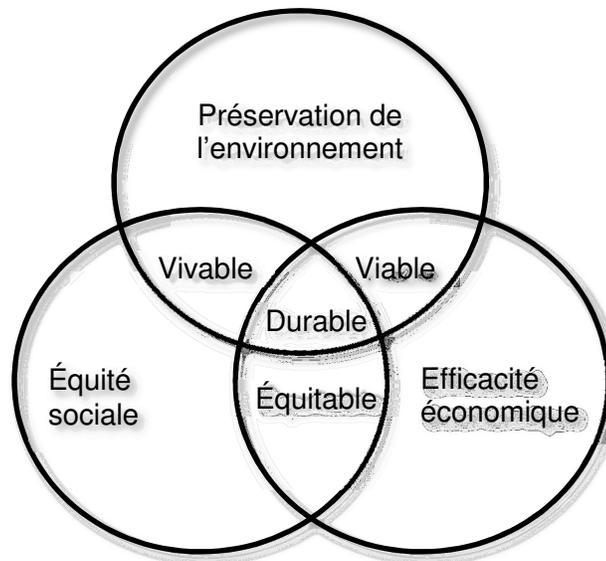


Figure 1.1 Les piliers du développement durable

1.2. Le développement durable au Québec

C'est pour faire suite au Sommet mondial sur le développement durable, tenu à Johannesburg en 2002, que le Québec s'engage de manière plus structurée sur la voie du développement durable. Ainsi, en 2004, le gouvernement du Québec met en place des consultations sur son *Plan de développement durable du Québec*. Ce dernier exprime que :

« L'ampleur actuelle des défis et des enjeux exige d'innover davantage, d'accentuer la mise en œuvre de mesures favorables au développement durable et d'augmenter l'efficacité et la cohérence des actions quotidiennes »
(gouvernement du Québec, 2004, p. 17).

La vaste consultation a mené le gouvernement du Québec à présenter La *Loi sur le développement durable* (LDD). Celle-ci fut adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale le 19 avril 2006. L'article 2 de la loi définit le développement durable comme suit :

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

Essentiellement, il s'agit de la définition proposée dans le *Rapport Brundtland*, mais qui met l'accent sur la vision à long terme et qui précise les 3 piliers du développement durable.

La LDD présente également les 16 principes qui devront être pris en compte par l'administration gouvernementale dans l'ensemble de ses actions. Ils sont expliqués à l'annexe 1.

- Santé et qualité de vie;
- Équité et solidarité sociales;
- Protection de l'environnement;
- Efficacité économique;
- 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 consommations responsables;
- Pollueur payeur;
- Internalisation des coûts.

Ainsi, afin de donner corps à ces principes, le gouvernement du Québec dépose, le 12 décembre 2007, la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, ci-après nommée la stratégie. L'obligation de ce document était inscrite dans la LDD afin de la rendre opérationnelle. La stratégie vient préciser les orientations et les objectifs qui guideront les actions gouvernementales en matière de DD. Par ailleurs, c'est à partir de la stratégie que l'administration gouvernementale procèdera à l'établissement et la mise en œuvre de plans d'action ciblés. À cet égard, il importe d'indiquer que la LDD assujettit les ministères, organismes et sociétés d'État à se doter de plans d'action basés sur la stratégie. Toutefois, comme il est écrit à l'article 4 de la LDD, les organismes municipaux, les organismes scolaires et les établissements de santé et de services sociaux ne sont pas tenus, pour le moment, de suivre les encadrements de la LDD. Par contre, l'article 15

nous montre que ces organismes peuvent se soumettre à la loi de manière volontaire afin de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie.

« Sur une base volontaire, un organisme ou un établissement visé à l'article 4 [entre autres, les commissions scolaires] peut aussi d'avance, sans attendre la prise d'un décret en vertu de cet article, s'assujettir à la même obligation d'identifier dans un document qu'il doit rendre public les objectifs, actions et interventions qu'il envisage en regard de son domaine de compétence et de ses attributions en vue de contribuer au développement durable et à la mise en œuvre de la stratégie » (Loi sur le développement durable).

Ainsi, avant de présenter comment cette mise en œuvre s'est faite dans certaines commissions scolaires du Québec, il convient de dresser le portrait du sujet de cet essai soit, la Commission scolaire des Sommets.

1.3. Portrait de la Commission scolaire des Sommets

La présente section situe les activités et le territoire couvert par la Commission scolaire des Sommets. De plus, une description de sa structure organisationnelle est effectuée ainsi que des éléments importants de sa planification stratégique 2010-2015. Finalement, les moyens mis en œuvre jusqu'à présent en matière de développement durable sont exposés.

1.3.1. Activités offertes et territoire couvert

La Commission scolaire des Sommets est située en Estrie, a une étendue d'un peu plus de 3500 km² et compte approximativement de 9000 élèves (CSS, 2010). La clientèle a diminué au cours des dernières années à cause de la décroissance démographique, mais elle tend maintenant à se stabiliser. Elle est issue de la fusion, réalisée en 1998, de 3 commissions scolaires (CS) : CS Memphrémagog, CS de l'Asbesterie et CS Morilac. Chacune de ces CS correspond au territoire d'une municipalité régionale de comté (MRC). Ainsi, la carte du territoire de la CSS, présentée à la figure 1.2, représente clairement la superficie couverte par ses activités. La majorité de son territoire est située en milieu rural. De plus, selon les données provenant du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2009a) pour l'année scolaire 2009-2010, 17 de ses 30 écoles primaires et secondaires possédaient un indice de défavorisation compris entre 8 et 10. Les écoles sont classées sur une échelle allant de 1 à 10, le rang 1 étant considéré comme le plus favorisé et le rang 10 comme le plus défavorisé. Ce qui indique qu'un peu plus de la moitié

des écoles de la CSS sont situées en milieu défavorisé. Certes, cet élément constitue un défi important pour assurer la réussite éducative des élèves.

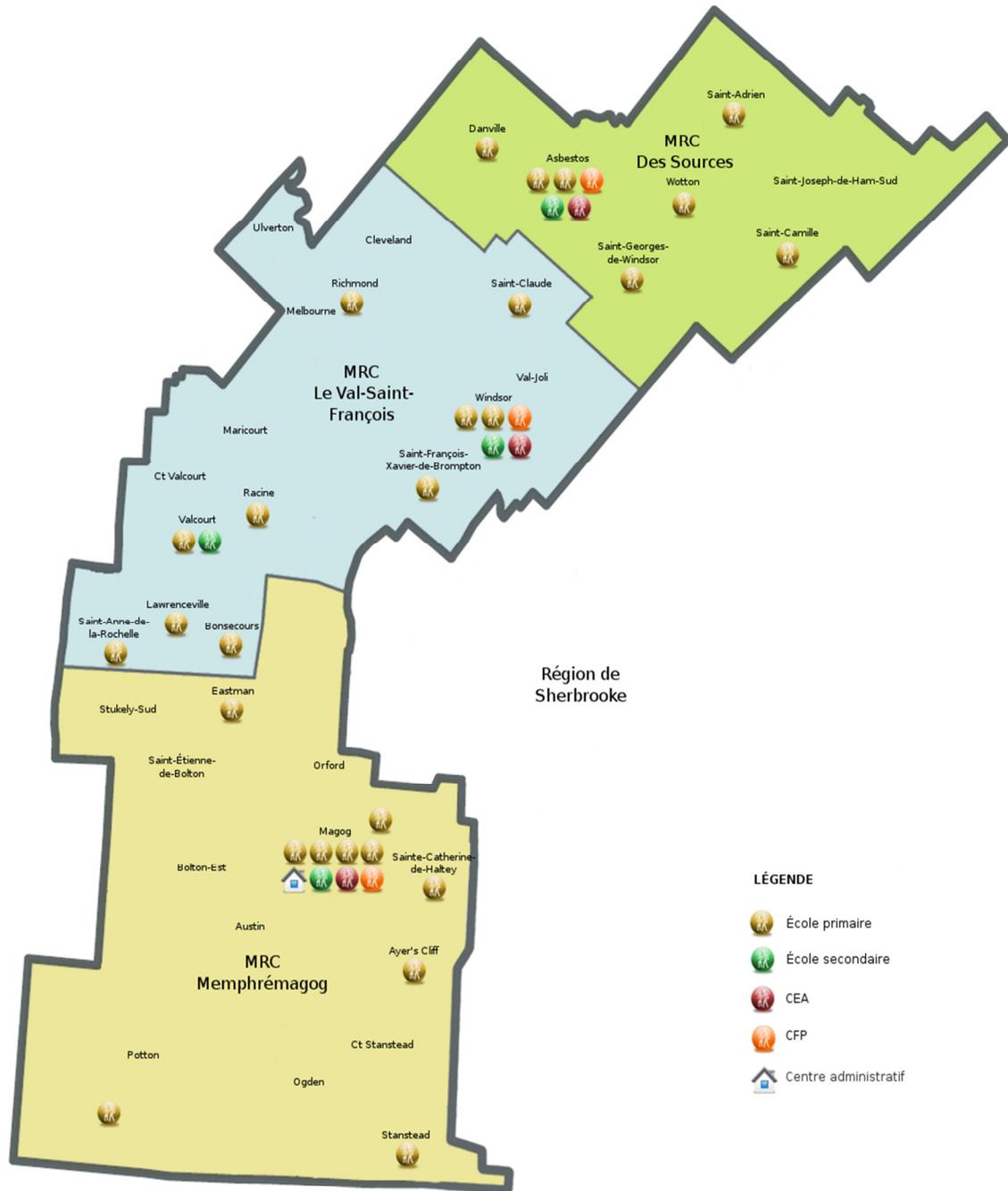


Figure 1.2 Territoire desservi par la CSS (tiré de CSS, s.d.)

Les établissements de la CSS comprennent 27 écoles primaires disséminées un peu partout sur le territoire de même que 4 écoles secondaires. Trois centres de formation professionnelle (CFP) sont également accessibles de même qu'un centre d'éducation pour adultes (CEA) réparti en 3 établissements (1 par municipalité régionale de comté). Au final, les activités des 35 établissements de la CSS couvrent l'enseignement de l'éducation préscolaire jusqu'à l'éducation postsecondaire. La CSS comporte un centre administratif se trouvant à Magog.

Fait important à noter, 10 écoles de la CSS accueillent moins de 100 élèves, la plus petite ayant un peu plus de 25 élèves (CSS, 2010). Par ailleurs, la CSS compte plus de 1500 employés, tant à temps plein qu'à temps partiel pour 4 secteurs d'emploi : les professionnels, les enseignants, le personnel de soutien et les cadres.

1.3.2. Structure organisationnelle

La CSS est dirigée par le conseil des commissaires qui se réunit mensuellement pour traiter et gérer divers sujets touchant tant l'administration que la pédagogie. Pour l'assister dans ses fonctions, il peut compter sur la direction générale comprenant un directeur général de même qu'une directrice générale adjointe. Cette dernière a sous son autorité les services éducatifs et les services éducatifs complémentaires et de l'adaptation scolaire. Chaque école comporte sa direction et relève directement de la direction générale et de la direction générale adjointe de la CSS. Il faut ajouter que chaque école est également dirigée par un conseil d'établissement (CÉ) qui est lui-même assisté dans ses fonctions par la direction de l'école.

De plus, sous la direction générale, se trouvent différentes directions de services qui viennent supporter les écoles dans leurs activités. Elles ne sont nullement en autorité sur les écoles. L'organigramme de la figure 1.3, situé à la page suivante, représente la structure organisationnelle de la CSS.

Le conseil des commissaires et le conseil d'établissement ont des rôles distincts. Mme Édith Pelletier, directrice générale adjointe à la CSS, précise que les conseils d'établissements ne relèvent pas du conseil des commissaires.

« Les CÉ doivent quand même veiller à l'application des lois, du Régime pédagogique, des encadrements ministériels, des politiques, règlements et règles de la CSS. Il n'y a pas de représentant des CÉ au conseil. Par contre, il y a deux représentants du comité de parents de la commission scolaire. Ce comité est composé de parents issus des conseils d'établissements des écoles » (Pelletier, 2011).

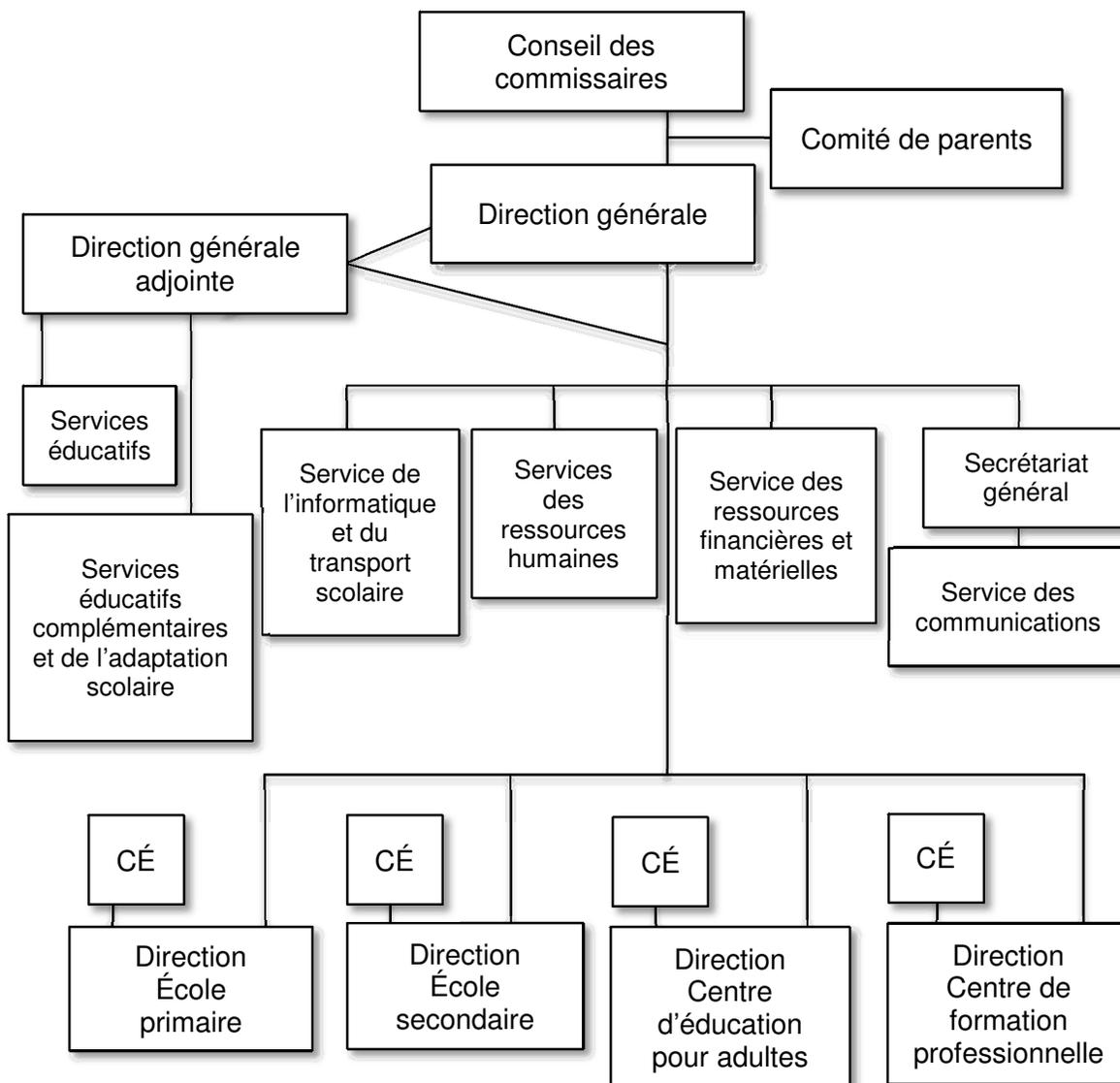


Figure 1.3 Organigramme fonctionnel simplifié de la Commission scolaire des Sommets

1.3.3. Planification stratégique 2010-2015

La planification stratégique est un outil de gestion pour faciliter la cohérence des actions posées. À cet égard, les commissions scolaires sont tenues, en fonction de la *Loi sur l'instruction publique*, de produire un plan stratégique. Or, la mission ultime de toutes commissions scolaires est de faire en sorte de favoriser la réussite de l'ensemble de ses élèves. Plus spécifiquement, la Commission scolaire des Sommets précise, dans sa planification stratégique 2010-2015, sa mission comme étant :

- « d'offrir, à la clientèle de son territoire, les services éducatifs prévus par la loi, de veiller à leur qualité et d'en rendre compte;
- de promouvoir l'éducation sur son territoire;
- de contribuer au développement social, culturel et économique de la région;
- de soutenir ses établissements dans la réalisation de leur mission et ce, afin d'être partenaire de la réussite de tous ses élèves » (p. 5).

À la base d'une planification stratégique, il y a le diagnostic des enjeux et défis actuels d'une organisation. La CSS n'a pas échappé à cette réalité. Toutefois, comme les enjeux et défis de la CSS serviront à l'établissement du cadre stratégique en DD, ils seront présentés plus en détail à la section 3.2.

Ainsi, pour la période 2010-2015, la CSS a retenu 2 orientations stratégiques :

- Améliorer la réussite et la persévérance scolaire;
- S'approprier la gestion axée sur les résultats et la reddition de compte.

Le développement durable prend forme à l'intérieur de la seconde orientation. Cette dernière comporte un seul objectif soit « *poursuivre et améliorer nos pratiques de gestion aux plan de l'efficacité et de l'efficience* » (CSS, 2010, p.20) où l'un des résultats « améliorer les pratiques de gestion » comporte l'indicateur de mesure du nombre de projets de développement durable. L'annexe 2 présente le détail de la deuxième orientation de la planification stratégique de la Commission scolaire des Sommets. Nommés de cette manière, les projets n'entendent pas s'inscrire dans un cadre logique. Ainsi, le plan stratégique n'indique pas spécifiquement que la CSS veut se donner une démarche structurée en matière de développement durable. On peut raisonnablement croire qu'elle souhaite plutôt poursuivre avec la mise en œuvre de projets particuliers qui

favorisent le développement durable. La prochaine section exposera des projets qui ont déjà été mis en place et qui vont dans le sens du DD.

1.3.4. Moyens déjà mis en œuvre en développement durable

Dans les dernières années, la CSS a mis en place des actions qui se voulaient en lien avec le développement durable. Dans l'introduction du plan stratégique de la CSS (2010), on mentionne que des mesures d'efficacité énergétique ont été instaurées. En 2009, des améliorations ont été effectuées sur les systèmes de chauffage de chacun des établissements de la CSS afin de les rendre plus performants. Des mesures de suivi ont été mises en place pour suivre l'évolution des changements apportés. De plus, l'ensemble du système d'éclairage a également subi des rénovations. En effet, les anciens régulateurs de tension (ballasts) magnétiques et leurs tubes fluorescents associés ont été remplacés par des régulateurs de tension électroniques et des tubes fluorescents beaucoup moins énergivores. Par ailleurs, des détecteurs de mouvement ont été installés à différents endroits soit pour contrôler l'éclairage ou la ventilation. La mise en place de contrôleurs de température a permis de réduire les besoins de chauffage de pièces lorsqu'elles ne sont pas utilisées. D'autres actions telles l'installation de panneaux réflecteurs ou l'isolation de la tuyauterie viennent compléter le portrait de ce qui a été fait pour optimiser l'utilisation de l'énergie dans les bâtiments scolaires. Il convient de préciser que les mesures d'efficacité énergétique entreprises s'inscrivaient dans la *Stratégie énergétique du Québec 2006-2015*, où les commissions scolaires devaient atteindre une cible de réduction de la consommation de 10 % en 2010 par rapport à 2003 (ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2006)

La CSS a mis en place des moyens au niveau de l'entretien journalier de ses bâtiments. En effet, les produits d'entretien ménagers ont tous été remplacés par d'autres plus respectueux de l'environnement.

Une autre action fut d'effectuer le recyclage du papier dans l'ensemble des établissements. Il faut dire que cette action est présente depuis plusieurs années déjà. Selon les secteurs de la commission scolaire, le papier recyclé est acheminé directement chez un recycleur comme Cascades ou, pour certains établissements du secteur Memphrémagog, c'est le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER)

Memphrémagog qui le collecte, le trie et l'achemine vers Cascades. Ce centre offre un parcours éducatif permettant également à des élèves de la CSS de suivre une formation leur permettant de s'intégrer sur le marché de l'emploi.

Par ailleurs, l'arrivée des technologies a amené des changements dans les façons de faire. Ainsi, la CSS a revu son site Internet et s'est dotée d'un intranet accessible aux employés. De plus, la mise en place du réseau sans fil a facilité la connexion en réseau des ordinateurs. Ceci a donc permis à la CSS d'effectuer des réunions sans papier. En effet, les documents des réunions sont préalablement préparés et déposés à un endroit spécifique sur l'intranet. Ainsi, lorsque vient le moment des réunions, les gens se présentent avec leur ordinateur portable et peuvent donc suivre le déroulement avec l'ensemble des documents en format électronique. Bien que cette possibilité soit accessible, ce n'est pas l'ensemble du personnel qui participe aux « réunions sans papier ». De ce côté-là, il reste du travail à faire pour modifier les pratiques du personnel.

De plus, il convient de préciser une action à venir pour la CSS. En effet, le Conseil des commissaires de cette dernière a adopté le 21 juin 2011 une nouvelle *Politique relative à l'acquisition de biens et de services* dont l'entrée en vigueur sera le 1^{er} juillet 2011. La précédente politique a été modifiée « *pour faire les ajustements requis par la Loi sur les contrats des organismes publics* » (CSS, 2011). On y précise, à l'article 7.4, que la CSS favorise les fournisseurs, les prestataires de services et les entrepreneurs de sa région

« *chaque fois que la Loi sur les contrats des organismes publics et ses règlements le permettent, et ce, en autant qu'il y ait une concurrence suffisante dans la région pour le secteur visé par l'appel d'offres* » (CSS, 2011, p.4).

En outre, l'article 7.8 indique que :

« *la commission scolaire [des Sommets] favorise le recours aux produits et pratiques conformes aux orientations des politiques ministérielles en matière de saines habitudes de vie et de développement durable* » (CSS, 2011, p. 5).

En somme, il est possible d'affirmer que la CSS, par sa nouvelle politique, tiendra compte des aspects social et économique du développement durable en favorisant l'achat local dans ses acquisitions de biens et services.

Les trois actions préalablement présentées sont étendues à l'ensemble des établissements de la CSS. Toutefois, chaque établissement scolaire ayant une certaine autonomie, il est possible de constater d'autres actions ponctuelles ou ciblées qui rejoignent les visées du développement durable. Étant donné qu'aucune formation ou information n'a été offerte au personnel de la CSS sur le concept de développement durable, il ne leur est pas possible d'associer certaines de leurs actions au DD. À cet égard, une école secondaire du territoire s'est engagée sur la voie de la carboneutralité depuis 3 ans déjà. Elle procède, entre autres, à la plantation de chênes rouges dans le bassin versant de la rivière aux saumons. Une autre école secondaire s'est dotée, il y a plusieurs années, d'un petit service de restauration offrant des produits équitables. Il y a 2 ans, une école primaire a mis en place un projet entrepreneurial où les élèves ont fabriqué des sacs réutilisables en tissu avec le concours de grands-mères qui ont aidé à les coudre. Le centre d'éducation des adultes a mis sur pied un projet pour des élèves en intégration sociale présentant des déficiences intellectuelles. Ceux-ci sont amenés à faire pousser divers plants (fleurs, légumes, fines herbes) qu'ils revendent ensuite à la collectivité. De plus, certains établissements vont procéder à une collecte de denrées non périssables, à l'occasion du temps des fêtes, afin de les remettre à des organismes qui se chargeront de les acheminer à des familles dans le besoin.

Seules quelques initiatives sont ici rapportées. Il serait fastidieux et laborieux de toutes les relever. Toutefois, on en compte plusieurs sur le territoire dont quelques-unes qui sont inscrites dans le projet éducatif de l'école. Ceci permet de constater que plusieurs actions en développement durable sont possibles à l'intérieur du milieu scolaire. Elles sont établies en fonction des réalités et spécificités de chacun des milieux. Par contre, il faut voir ce que la commission scolaire, en tant qu'organisme gestionnaire, peut mettre en place pour tous ses établissements afin d'agir dans le sens du développement durable.

La prochaine section permettra de présenter ce qui s'est fait au niveau du développement durable pour certaines commissions scolaires du Québec.

2. ÉTAT DE SITUATION DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES

Comme indiqué précédemment, les organismes scolaires ne sont pas encore assujettis aux obligations prescrites par la *Loi sur le développement durable*. Toutefois, certaines commissions scolaires ont déjà pris les devants en mettant en œuvre leur politique de développement durable accompagnée ou non d'un plan d'action. Ainsi, les prochaines lignes présentent le cas des 5 commissions scolaires du Québec retenues pour avoir mis en place une politique de développement durable et l'avoir rendue accessible sur leur site Internet. Il s'agit de la CS Marguerite-Bourgeoys, de la CS des Hautes-Rivières, de la CS du Val-des-Cerfs et de la CS des Rives-du-Saguenay. Pour chacune de celles-ci, les enjeux découlant de leur milieu sont présentés et les principaux éléments de leur politique sont exposés. Il s'agira de regarder la définition du DD à laquelle souscrit l'organisation, de faire ressortir les principes directeurs de la politique et ces objectifs. Les extraits de ces éléments sont disponibles à l'annexe 3. De plus, une description des principales actions inscrites au plan d'action, lorsque ce dernier est existant, est effectuée. Ensuite, pour chacune des CS, il est fait état de constats sur leur situation en développement durable sur la base des documents fournis. Finalement, la dernière section explicite les grandes leçons à tirer à la suite de l'analyse faite des documents provenant des commissions scolaires.

2.1. Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

La CS Marguerite-Bourgeoys (CSMB) regroupe plusieurs écoles de municipalités situées dans la portion ouest de l'île de Montréal. Elle a une superficie de 255 km² dont la grande majorité se trouve en milieu urbain fortement urbanisée avec quelques zones semi-rurales (CSMB, 2010a).

La CSMB figure parmi les plus grosses CS du Québec puisqu'elle compte plus de 45 000 élèves répartis à travers 85 établissements (CSMB, 2010a). De plus, elle emploie 7500 employés dont la moitié sont des enseignants. Comme indiqué sur le site Internet de la CSMB (2010a), « *près de 60 % des élèves de ses écoles primaires et secondaires sont issus de mères nées à l'extérieur du Canada et plus du quart le sont eux-mêmes* ». Ceci constitue une réalité particulière aux commissions scolaires situées sur l'île de Montréal.

2.1.1. Enjeux de la CSMB

La planification stratégique 2010-2014 de la CSMB (2010c) fait ressortir 3 grands enjeux.

- Augmenter la réussite scolaire au secondaire
- Intervenir tôt pour assurer un parcours scolaire en continuité
- Vivre-ensemble en français

Le premier enjeu vise à améliorer les taux de réussite des élèves du secondaire, à prévenir le décrochage scolaire, tout en évitant de perdre des élèves au profit des écoles privées. Le second enjeu traite principalement de la problématique du support à apporter aux élèves afin qu'ils puissent cheminer adéquatement dans le parcours scolaire. Le troisième enjeu traite de l'augmentation des difficultés des élèves avec la langue française tout comme de l'augmentation du nombre d'élèves dans les classes d'intégration linguistique, scolaire et sociale (classes d'accueil pour les immigrants).

2.1.2. Politique de développement durable

La politique de DD de la CSMB a été adoptée en avril 2010.

Le premier élément analysé concerne la définition du DD sur laquelle s'appuie la politique. Dans le cas de la CSMB, la définition retenue est la suivante : « *Développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (CSMB, 2010b). Il s'agit, essentiellement, de la définition mise de l'avant par le *Rapport Brundtland*. En outre, le préambule vient préciser l'objectif du DD :

« Le développement durable a pour objectif de concilier les aspects économique, social et environnemental du développement des activités humaines afin de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs besoins » (CSMB, 2010b).

Cette précision fait ressortir les trois piliers du DD et indique, par le fait même, que la CSMB les intègre à sa signification du DD.

Le second aspect analysé concerne les principes ayant guidé les objectifs à mettre de l'avant. La CSMB en identifie 3. D'abord, le principe de responsabilité qui consiste à

développer et à intégrer de saines pratiques de gestion en vue d'harmoniser les trois dimensions du DD et à s'engager dans des actions concrètes qui visent à protéger l'environnement. Le second principe est celui de la participation où l'on vise à reconnaître et à encourager la participation de tous « *en vue de construire une vision concertée des enjeux et des actions environnementales* » (CSMB, 2010b). Le troisième principe concerne le partenariat avec les organismes publics, parapublics, communautaires et les fournisseurs afin d'amener des gestes de DD. La lecture des principes fait ressortir que la dimension environnementale a une place un peu plus importante que les deux autres piliers. Le nombre de principes retenus est restreint, ce qui est peut-être un élément à favoriser lorsqu'il s'agit d'une première politique de DD.

Le troisième aspect analysé concerne les objectifs qui seront préconisés à la CSMB en matière de DD pour les prochaines années. Ils sont au nombre de 2. Le premier concerne la sensibilisation, l'éducation et la formation. Ainsi, on vise à développer et à encourager les activités de conscientisation et d'expérimentation qui touchent la découverte de l'environnement tout comme la promotion d'une culture du respect envers l'environnement. Cet objectif veut promouvoir et soutenir les projets mobilisateurs « *visant la prise en charge et l'amélioration du milieu de vie et de travail, dans une perspective éco-citoyenne* » (CSMB, 2010b). De plus, on veut informer et former les employés à la protection de l'environnement et aux moyens à prendre pour y arriver. Finalement, cet objectif vise également à soutenir le milieu scolaire dans l'adoption de pratiques écologiquement et socialement responsables.

Le second objectif de la politique concerne l'intégration des principes de la politique de DD de la CSMB à la gestion courante de la CS. Ainsi, elle veut développer une gestion environnementale écoefficiente dans les secteurs suivants (CSMB, 2010b) :

- Gestion des achats;
- Gestion des biens;
- Gestion des matières résiduelles (MR);
- Gestion du parc immobilier;
- Gestion des produits d'entretien;
- Gestion de l'eau;
- Gestion du transport;
- Gestion éconergétique des bâtiments;

- Gestion des travaux de construction, de rénovation, de déconstruction;
- Gestion des matières dangereuses;
- Gestion des outils de communication.

Outre les outils de communication qui vont essentiellement relever du service des communications, l'ensemble des autres domaines de gestion relèvent des ressources matérielles. Par ailleurs, cet objectif met également de l'avant l'aspect environnemental du DD.

2.1.3. Plan d'action en développement durable

Les échanges téléphoniques tenus avec Mme Cécile Guillemette, technicienne en documentation et responsable du secteur des archives, indiquent que la CSMB finalisait le processus de rédaction et de révision du premier plan d'action en développement durable au printemps et à l'été 2011. Son adoption et sa mise en œuvre devrait suivre.

2.1.4. Synthèse des constats

La CSMB a fait le choix de retenir deux objectifs généraux dont le premier se décline en 5 sous-objectifs. Ensuite, il est juste d'affirmer que la politique de DD de la CSMB prend en considération l'aspect social par la dimension de la formation de ses élèves et de ses employés. De plus, elle tient compte du pilier environnemental en intégrant l'écoefficiente dans la gestion de différents secteurs de ses opérations. Ainsi, il est difficile de percevoir la prise en compte de l'aspect économique dans la politique DD. Bien que la CSMB ne travaillera que sur 2 objectifs, il faut voir que le second implique plusieurs révisions importantes de ces modes de gestion afin de les rendre écoefficientes.

Par ailleurs, la CSMB traite distinctement les MR des matières dangereuses alors que ces dernières constituent une catégorie spécifique des matières résiduelles (Olivier, 2010). Ceci peut être attribuable à une méconnaissance de tout ce qui touche la gestion des matières résiduelles, domaine comportant une certaine complexité.

Finalement, l'autre commentaire qui pourrait être fait concerne le lien entre les enjeux de la CSMB et sa politique DD. Cette dernière devrait permettre de répondre aux enjeux

d'une organisation. Ici, force est de constater que la politique DD est une structure à côté des orientations stratégiques de la CSMB puisque aucun lien ne rattache la politique aux enjeux de la CSMB.

2.2. Commission scolaire du Val-des-Cerfs

La CS du Val-des-Cerfs (CSVDC) dessert le territoire de 29 municipalités situées dans les MRC Brome-Missisquoi et la MRC de la Haute-Yamaska. Elle offre l'enseignement primaire et secondaire à environ 15 200 élèves (CSVDC, 2010a). De plus, ses centres d'éducation des adultes sont fréquentés par 3000 élèves. Ainsi, la CSVDC offre des services d'enseignement dans 43 établissements répartis sur son territoire. La CSVDC « compte près de 1650 personnes à son emploi sur une base régulière » (CSVDC, 2010a).

2.2.1. Enjeux de la CSVDC

La version abrégée de la planification stratégique de la CSVDC (s.d.) ne permet pas de mettre en lumière les enjeux auxquels elle fait face et qui sont à l'origine des orientations établies dans le *Plan stratégique 2008-2012*.

2.2.2. Politique de développement durable

D'abord, il convient de mentionner que la politique de développement durable de la CSVDC a été adoptée en mai 2010.

Le premier élément d'analyse consiste à regarder la définition du DD à laquelle la CSVDC fait référence pour sa politique de DD. Il s'agit d'un :

« développement « qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce développement s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des trois dimensions du développement durable, l'intégrité écologique qui peut être considérée comme une condition, le développement économique comme un moyen et le développement social et humain comme un objectif (cette compréhension des dimensions du développement durable nous est proposée par Corinne Gendron et Jean-Pierre Réverêt (2000) » (CSVDC, 2010b, p. 1).

Non seulement cette définition est basée sur celle du *Rapport Brundtland*, mais elle ajoute la précision de la vision à long terme qui est inscrite dans la définition du DD de la *Loi sur le développement durable*. La fin de la définition constitue une interprétation de l'interaction des 3 dimensions du DD.

Quant au second élément analysé, les principes directeurs, la politique de DD de la CSVDC n'en mentionne aucun. À cet égard, aucune section de la politique ne traite explicitement de ceux-ci. Dans le cadre de l'établissement d'une politique, ceci constitue sans nul doute une lacune puisqu'il n'est pas possible de déterminer qu'elles furent les valeurs et les considérations à la base des objectifs qui seront établis par la suite.

Concernant le troisième élément de l'analyse d'une politique de DD, les objectifs, ils sont plutôt nombreux dans celle de la CSVDC. D'abord, on y trouve un objectif d'enseignement qui consiste à favoriser l'acquisition de connaissances, d'attitudes et de valeurs qui vont dans le sens du DD, c'est-à-dire de tenir compte des grands principes de l'éducation relative à l'environnement (ERE) et de promouvoir la consommation responsable. Le second objectif touche à la sensibilisation et au rayonnement en favorisant les formations et les communications en lien avec le DD auprès de son personnel, de ses élèves et de la collectivité de même qu'à encourager les projets scolaires valorisant le DD. Le troisième objectif touche le développement et le maintien de relations harmonieuses avec les partenaires. Ainsi, la CSVDC vise à s'impliquer dans les collectivités de son territoire afin d'optimiser les retombées socio-économiques locales et communautaires. De plus, la CS du Val-des-Cerfs veut favoriser les partenaires qui auraient des objectifs de développement durable. Le quatrième objectif concerne la préoccupation envers les employés en souhaitant leur offrir un milieu de travail adéquat et en leur offrant des formations sur les notions du développement durable. Le cinquième objectif veut appuyer les membres de la communauté de la CS en encourageant les élèves dans la poursuite de leurs projets notamment ceux en DD. Le sixième objectif s'intéresse au développement d'une gestion respectueuse de l'environnement, et ce, dans différents secteurs : l'énergie, l'eau, l'air, la construction et la rénovation, l'entretien des terrains et des immeubles, les matières résiduelles, les matières dangereuses, l'approvisionnement et les investissements, le transport et l'appui « *au développement et au maintien d'environnements sociaux et physiques stimulants et sains* » (CSVDC, 2010b, p. 4). Le

septième et dernier objectif traite de la sauvegarde, de la préservation et du partage du patrimoine culturel de la CS.

2.2.3. Plan d'action en développement durable

Un retour de courriel de la part de Mme Mélissa Tossel, régisseuse au service à la clientèle, nous apprend que le plan d'action était en élaboration à l'été 2011. La date de son adoption et de sa mise en œuvre n'est pas précisée.

2.2.4. Synthèse des constats

La CS du Val-des-Cerfs s'est dotée d'une politique ambitieuse où 7 objectifs sont mis de l'avant. Certains objectifs ou sous-objectifs sont redondants. On n'a qu'à penser au deuxième objectif sur la sensibilisation et le rayonnement qui traite, entre autres, de la formation des employés aux notions de DD et qui est repris dans le quatrième objectif sur la préoccupation envers les employés. À l'instar de la CSMB, la politique de DD de la CSVDC met davantage l'accent sur l'aspect social et environnemental du DD. Toutefois, il est possible de sentir une légère préoccupation pour la dimension économique dans le troisième objectif où l'on veut maximiser les retombées socio-économiques locales. Par ailleurs, ici aussi, les MR sont distinctes des matières dangereuses alors que ces dernières sont une catégorie des matières résiduelles. En outre, l'absence de principes directeurs pour guider les orientations de la politique apparaît comme une lacune puisqu'ils constituent les valeurs de base auxquelles s'engage l'organisation en matière de développement durable.

Une autre critique qui pourrait être faite sur cette politique concerne l'éducation relative à l'environnement. Certains débats ont lieu sur l'éducation pour le développement durable par rapport à l'ERE. Il faut savoir que cette dernière ne prend en considération que les aspects social et environnemental et évacue complètement l'aspect économique. Pour plusieurs tenants de l'ERE critiquant le DD, ce dernier constitue une manière de poursuivre la croissance économique tout en tenant compte minimalement des piliers social et environnemental. Comme le mentionne Sauvé (2007) dans une critique du DD, « *c'est le développement économique durable qui devient la clé du succès de cette entreprise planétaire, pour laquelle il importe de « mobiliser les esprits »* »(p.2). On craint

que l'on s'appuie « sur la croyance fondamentale que c'est par l'économie que se résoudre tous les problèmes sociaux et environnementaux » (*ibid.*, p. 6). Par contre, étant donné que le développement durable tend à se répandre dans nos sociétés et dans les discours médiatiques, peut-être faudrait-il considérer l'éducation pour le développement durable (EDD) comme un objet d'apprentissage qui viserait à enseigner l'interdépendance des 3 piliers et leur prise en considération dans les projets et les actions des jeunes comme des adultes.

2.3. Commission scolaire des Rives-du-Saguenay

La CS des Rives-du-Saguenay (CSDRS) couvre 9 des 13 municipalités de la MRC du Le-Fjord-du-Saguenay et a une superficie de 212 km² (CSDRS, 2010a). D'après les informations disponibles sur le site Internet de la CSDRS (2010a), cette CS comprend 26 écoles primaires, 3 écoles secondaires, 4 centres de formation professionnelle et 2 centres d'éducation des adultes. La CSDRS offre des services d'enseignement à moins de 10 700 élèves. À l'instar de plusieurs autres commissions scolaires du Québec, la CS des Rives-du-Saguenay subit la décroissance démographique de sa clientèle. Cette diminution devrait se poursuivre encore pendant quelques années (CSDRS, 2010a).

De plus, la CSDRS emploie 1378 employés réguliers auxquels s'ajoutent 1000 employés occasionnels et surnuméraires.

2.3.1. Enjeux de la CSDRS

La planification stratégique 2008-2013 de la CSDRS (2009, p. 10) relève plusieurs enjeux qui sont au cœur de ses préoccupations :

- « Donner tout son sens à la notion de réussite d'abord axée sur l'accessibilité pour tous et pour toutes à des services éducatifs diversifiés, selon le potentiel et les besoins de chacun et de chacune.
- Faire tous les efforts nécessaires afin de maintenir des services de qualité et diversifiés, malgré la baisse démographique et l'étendue de son territoire.
- Soutenir ses écoles et centres dans leur mission : instruire, socialiser et qualifier les élèves, jeunes et adultes.
- Veiller à la mise à jour des projets éducatifs et des plans de réussite ainsi qu'à la poursuite de la mise en œuvre du renouveau pédagogique; offrir le

soutien à une pédagogie différenciée et à des services intégrés pour les élèves à risque ou en difficulté.

- *Supporter les directions des écoles et des centres dans l'exercice de leurs responsabilités (organisation pédagogique, gestion).*
- *Poursuivre le développement d'une gestion décentralisée et participative s'appuyant sur le respect des rôles et misant sur la responsabilisation de chacun des acteurs.*
- *Faire face à la mondialisation des marchés en augmentant les compétences en anglais langue seconde, les employeurs de la région ayant de plus en plus besoin d'une main-d'œuvre maîtrisant l'anglais. Cette réalité trouve un large consensus chez des différents partenaires du milieu (Conférence régionale des élus, Table régionale des partenaires du marché du travail, Conseil interordres de l'éducation).*
- *Partager la responsabilité de la réussite des élèves jeunes et adultes avec les parents et la communauté en général et s'assurer que tous les partenaires internes et externes s'investissent afin de relever ce défi. »*

La lecture de ses orientations fait ressortir que les enjeux sont principalement de nature pédagogique tant pour offrir des services de qualité et adaptés que pour soutenir la réussite des élèves.

2.3.2. Politique de développement durable

La politique relative au DD de la CSDRS a été adoptée le 27 avril 2010 et entrainée en vigueur à la même date (CSDRS, 2010b).

Le premier élément d'analyse pour la politique relative au développement durable de la CSDRS concerne la définition du DD.

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable se conçoit ici en quatre pôles (Milieu de vie, Environnement, Éthique et équité, Gestion), autour desquels s'articulent les valeurs, les engagements et les gestes » (CSDRS, 2010b, p. 1)

La première partie de la définition fait référence à celle du *Rapport Brundtland*. Quant à la seconde partie, elle met en lumière non pas 3, mais 4 dimensions du développement durable. Étant donné qu'il n'y a pas une entente ou une convention qui détermine une seule et unique définition du développement, il devient aisé de comprendre que des divergences sont possibles. Ainsi, certains auteurs privilégient 4 dimensions au lieu des 3, plus fréquentes dans la littérature.

Quant au second élément d'analyse, il s'agit des principes directeurs de la politique. Dans le cas de la CSDRS, 4 principes sont mis de l'avant. Les voici :

« Milieu de vie : favoriser le développement du plein potentiel de chaque individu dans son milieu de vie;

Environnement : favoriser un environnement sain et durable;

Éthique et solidarité : favoriser le développement d'une responsabilité écocitoyenne qui encourage le respect entre les gens et l'ouverture sur le monde;

Gestion : faire preuve de leadership et d'efficacité dans l'exécution de notre mission en respectant les principes du développement durable » (CSDRS, 2010b, p. 3).

Ces quatre principes constituent les quatre piliers de la définition du DD retenue par la CS des Rives-du-Saguenay. Cette CS a choisi d'en faire ses valeurs de base pour orienter ses objectifs.

À cet égard, la politique relative au DD de la CSDRS présente 3 objectifs par principe. Pour le principe « milieu de vie », le premier objectif vise à améliorer la qualité de vie des employés et des élèves, le second objectif veut favoriser auprès des élèves et du personnel le développement de connaissances en DD et le troisième objectif souhaite établir des partenariats avec d'autres organismes prônant le DD. Quant au second principe « environnement », son premier objectif désire amener l'organisation à avoir une approche préventive de ses impacts sur l'environnement, son second objectif vise à s'inspirer de la réduction à la source, la réutilisation, le recyclage, la valorisation et l'élimination (principe des 3RV-E) pour la gestion des déchets et son troisième objectif veut inciter les établissements à intégrer l'ERE. Pour ce qui est du principe « éthique et solidarité », le premier objectif veut amener l'organisation à réduire les inégalités sociales par une éducation de qualité et accessible à tous. Le second objectif vise à promouvoir les comportements écoresponsables auprès de son personnel et des élèves et le troisième objectif veut renforcer les retombées dans la communauté. Finalement, le principe « gestion » a comme premier objectif d'être à l'écoute de son milieu et d'encourager ses initiatives de DD. Le deuxième objectif veut favoriser les achats écoresponsables et le troisième objectif concerne l'amélioration continue de sa démarche de développement durable par l'emploi d'objectifs et d'indicateurs.

2.3.3. Plan d'action en développement durable

Les échanges de courriels avec Mme Marie-Andrée Dufour, directrice du service du secrétariat général et des communications, indiquent qu'il reviendra à chaque établissement d'établir un plan d'action en développement durable. Ceci constituant le souhait de chacun de ceux-ci (Dufour, 2011). Ainsi, il est aisé de comprendre que chaque école primaire et secondaire, chaque centre de formation professionnelle et d'éducation des adultes aura à établir des actions afin de suivre les orientations de la politique relative au DD de la CSDRS.

2.3.4. Synthèse des constats

Il est facile de constater que cette politique est différente des deux autres. En effet, il y a cohérence entre les piliers du DD, les principes directeurs et les objectifs. Ceci évite les redondances et aide à assurer la cohésion de la politique. De plus, tous ces éléments sont regroupés selon les 4 piliers du DD établis par la politique relative au DD de la CSDRS. Par ailleurs, en donnant 3 objectifs par principe, on indique que chacun de ceux-ci a le même poids, qu'il n'y en a pas un qui est plus important qu'un autre.

Cette politique relative au DD fait également référence à l'ERE. Ainsi, la même critique, que pour la CSVDC, pourrait être faite ici.

Finalement, il est difficile de voir des liens entre les enjeux de la CSDRS et sa politique relative au DD. Il est raisonnable de croire que le DD est un élément supplémentaire dans l'organisation de cette CS et que les arrimages n'ont pas été pensés en fonction des enjeux inscrits dans le *Plan stratégique 2008-2013*.

De plus, la décentralisation des plans d'action pour chacun des établissements peut comporter certains inconvénients particulièrement lors du suivi et de la reddition de compte. En effet, chaque établissement aura sa façon de suivre son plan d'action et ses indicateurs spécifiques pour en mesurer l'évolution. Ainsi, lorsque la commission scolaire voudra rédiger son rapport annuel sur la mise en œuvre de sa politique, elle pourrait être confrontée à un problème d'interprétation de ce qui se sera fait dans ses établissements. Ceci lui apportera des difficultés particulièrement lors de la compilation et de la

consolidation des informations. D'un autre côté, cette façon de faire peut faciliter l'engagement du personnel et des élèves dans la démarche DD en axant sur des actions propres à leur école.

2.4. Commission scolaire des Hautes-Rivières

La Commission scolaire des Hautes-Rivières (CSHR) est située dans le secteur de St-Jean-sur-Richelieu dans la région de la Montérégie. Elle « *offre des services éducatifs à quelque 17 361 élèves dans ses 49 établissements répartis dans 23 municipalités* » (CSHR, s.d.a). Ainsi, elle compte 37 écoles primaires, 7 écoles secondaires, 2 CFP et 2 CEA. Par ailleurs, la CSHR comporte une équipe de 2500 employés pour desservir ses établissements.

2.4.1. Enjeux de la CSHR

Le *Plan stratégique 2008-2013* de la CSHR(s.d.b) expose des défis à relever, ceux-ci constituant les enjeux à la base des orientations stratégiques. Ils sont au nombre de 3.

- Persévérance scolaire et réussite du plus grand nombre
- Diminution de ses effectifs scolaires
- Création, maintien et optimisation de partenariats bénéfiques pour les élèves

Ces enjeux font ressortir l'importance accordée à la dimension pédagogique et dans une moindre mesure à la gestion puisque la diminution du nombre d'élèves aura pour conséquence une réorganisation des services.

2.4.2. Politique de développement durable

La politique de DD de la CSHR a été adoptée le 15 juin 2009 afin d'entrer en vigueur le 16 juin 2009.

Le premier élément d'analyse concerne la signification du DD auquel la CSHR adhère. Elle le définit comme :

« La capacité de "répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs" (Commission Brundtland). Ce concept exige que la satisfaction des besoins humains et

l'amélioration de la qualité de vie se réalisent par une utilisation des ressources limitées dont nous disposons qui soit à la fois efficace et respectueuse de l'environnement » (CSHR, 2009, p.1).

Comme la définition le précise, la CSHR reprend les termes du *Rapport Brundtland* pour expliquer le DD. De plus, l'explication qui suit la définition nous laisse croire que l'aspect économique ne se résume qu'à l'utilisation des ressources alors que l'on peut y inclure la création d'emplois, les investissements, etc.

Concernant le second élément d'analyse, soit les principes directeurs de la politique, la CSHR n'en mentionne aucun.

Le troisième élément analysé a trait aux objectifs retenus pour la politique de DD. Il n'y en a qu'un seul. Il s'agit de « *promouvoir et encourager les actions visant le respect de l'environnement et les principes du développement durable* » (CSHR, 2009, p. 1). Cet objectif laisse croire que l'environnement occupera une place prépondérante dans la suite de la politique. Fait intéressant de cette politique est qu'elle nomme plusieurs champs d'intervention regroupés en 2 catégories.

- *« la première est d'ordre environnemental et touche l'adoption de pratiques saines dans la conduite des activités de la Commission scolaire des Hautes-Rivières notamment, en ce qui a trait à la gestion des déchets dangereux, au recyclage, ainsi qu'à la réutilisation et à la récupération des matières;*
- *la seconde est d'ordre éducatif et touche la participation de la Commission scolaire des Hautes-Rivières à l'effort de promotion du concept de développement durable et de pratiques environnementales saines dans sa communauté » (CSHR, 2009, p.2).*

Ainsi, au niveau environnemental les champs d'intervention sont les suivants :

- L'approvisionnement;
- La gestion de l'énergie;
- La gestion de l'eau;
- La gestion des matières dangereuses;
- La gestion des déchets;
- L'entretien et l'aménagement des terrains et bâtiments;
- La gestion du transport.

En ce qui a trait à la catégorie d'ordre éducatif, les champs d'intervention sont les suivants :

- Le développement et la gestion des programmes de formation
- L'éducation relative à l'environnement et au développement durable

La politique de DD de la CSHR touche principalement à deux dimensions du DD : équité sociale et préservation de l'environnement.

2.4.3. Plan d'action en développement durable

Un entretien téléphonique avec M. François Bergeron, directeur des ressources matérielles de la CSHR, a permis de mieux comprendre la structure adoptée afin d'implanter le développement durable et de mettre en œuvre la politique. Un plan d'action vient supporter la mise en place de la politique. Celui-ci précise 4 actions prioritaires :

- *« Adopter une politique de développement durable;*
- *Chaque année, et sur une période de trois ans, dresser un bilan de l'implantation de la politique;*
- *Éliminer l'utilisation de styromousse;*
- *Éliminer l'utilisation de produits d'entretien non écologiques (CSHR, 2008, p.1) »*

À chacune de ces actions, un échéancier est établi, mais aucun indicateur. De plus, le plan d'action indique une autre action : *« mettre en place des actions dans chacun des champs d'intervention en matière de développement durable »* (CSHR, 2008, p.1). Bien que cette action soit plutôt vaste, on perçoit tout de même son lien avec l'objectif précisé à la politique de la CSHR qui est de *« Promouvoir et encourager les actions visant le respect de l'environnement et les principes de développement durable »*.

L'indicateur pour cette action concerne le pourcentage d'écoles et de centres qui auront mis en place au moins une action dans chacun des champs d'intervention indiqués à la politique de DD. De plus, la cible est progressive puisque le pourcentage des établissements évolue chaque année comme le montre le tableau suivant (tiré de CSHR, 2008, p.1).

Tableau 2.1 Cibles pour les actions non prioritaires dans les différents champs d'intervention

Janvier 2010	50 %
Janvier 2011	75 %
Janvier 2012	100 %

Ainsi, pour arriver à mesurer le niveau d'atteinte de la cible, un questionnaire est envoyé à chaque école et centre. La direction de l'école n'a qu'à cocher les actions qui sont mises en place dans son milieu parmi une liste préétablie. Si une action ne fait pas partie de la liste, la direction a la possibilité de l'ajouter dans la section « autre » (CSHR, s.d.c). À partir de cela, une compilation est faite au niveau du service des ressources matérielles afin d'établir le bilan.

2.4.4. Synthèse des constats

La Commission scolaire des Hautes-Rivières a choisi de privilégier 2 dimensions du DD dans la politique : social et environnemental. Ceci est marqué par le fait que cette CS a décidé d'agir dans différents champs d'intervention regroupés en 2 catégories soit l'une d'ordre éducatif et l'autre d'ordre environnemental.

Une fois de plus, la politique de développement durable de cette CS n'est pas en lien avec les enjeux décrits dans le *Plan stratégique 2008-2013* de la CSHR.

Dans la catégorie d'ordre éducatif, il y a un champ d'intervention relié à l'éducation relative à l'environnement et au développement durable. Le domaine de l'éducation au développement durable est encore très récent et les appellations sont nombreuses pour en parler : éducation pour le développement durable, éducation au développement durable, éducation en vue du développement durable, éducation relative à l'environnement et au développement durable, etc. Toutefois, ce qui est intéressant ici c'est que l'on ne se limite pas à l'ERE, mais que l'on inclut également l'éducation au développement durable auprès des élèves. Il s'agit d'un pas plus loin que la CSVDC et la CSDRS.

Le plan d'action informe que beaucoup d'autonomie est laissée aux écoles dans les gestes à poser en vue de rejoindre les visées de la politique de DD de la CSHR. Par contre, on peut se questionner sur le moyen mis en place pour suivre l'état d'avancement du plan d'action. En effet, chaque établissement se doit de mettre en œuvre au moins une action par champ d'intervention. Ce qui fait que l'on peut obtenir une liste des actions de chaque école. En quelque sorte, on parle des attributs d'un établissement. Toutefois, cette manière de procéder ne permet nullement d'évaluer la performance des actions mises en place.

2.5. Leçons à tirer

À la lumière des précédents plans d'action et politique, il importe de faire ressortir certains éléments pertinents. Ceux-ci constituent les leçons à tirer en vue de la rédaction du cadre stratégique en DD de la CSS et de son plan d'action.

D'abord, il convient de mentionner que les enjeux d'une CS devraient se refléter dans les objectifs mentionnés à la politique. Il faut voir ces objectifs comme étant les grandes orientations qu'une organisation se donne en vue de guider les actions qui seront mises en place en matière de DD. Alors, ces orientations devraient répondre aux enjeux posés par l'organisation. C'est d'ailleurs la visée d'un plan stratégique et il convient qu'il en soit ainsi pour le cadre stratégique en DD de la CSS. Idéalement, il faudrait que le plan stratégique d'une organisation qui veut s'orienter en développement durable soit construit en tenant compte du DD. Ceci faciliterait, sans nul doute, son infusion dans l'organisation. Par contre, pour diverses raisons, il n'est parfois pas possible de produire un plan stratégique qui tient compte du DD. Ceci impliquerait qu'il faille se doter d'une politique qui vienne indiquer l'engagement de l'organisation et de ses hauts dirigeants pour prendre des actions en vue du DD. Alors, il serait souhaitable que, minimalement, les enjeux de l'organisation et les orientations (objectifs) de la politique soient arrimés.

Les politiques en DD présentées précédemment étaient majoritairement axées sur 2 dimensions du DD soit le social et l'environnemental. À cet égard, il serait pertinent que le cadre stratégique de la CSS touche les 3 aspects du DD. Toutefois, il n'est point nécessaire d'avoir un équilibre parfait sur la proportion que touche chaque dimension. Ceci sera à évaluer selon les enjeux posés par l'organisation.

Bien sûr, de manière à ce que le développement durable soit de mieux en mieux compris par les employés d'une organisation, il convient de les former adéquatement. Ceci est d'autant plus vrai pour les élèves qui constituent déjà la prochaine génération avec laquelle il convient d'agir en vue du DD. C'est pourquoi, si le plan d'action ou la politique en DD de la CSS comporte une visée de formation des élèves, il serait important de ne pas se limiter à l'ERE, mais d'inclure l'EDD.

Bien que le présent essai ne présente qu'un seul plan d'action, il est tout de même possible de tirer des leçons. Un plan d'action mérite d'être réalisé convenablement. Ainsi, les actions décrites et les objectifs doivent être en lien. De plus, il importe que les objectifs comportent une échéance de même qu'une cible. Cette dernière accompagnée d'un ou de plusieurs indicateurs permettant d'en évaluer la portée. Ainsi, l'évaluation du plan d'action devrait permettre de déterminer le niveau de réalisation des actions de même que leur performance.

Ainsi, avant même de procéder à des actions en développement durable, la CS des Sommets aurait tout intérêt à cibler certaines orientations qui constitueront les finalités des actions qui seront posées. La prochaine section fera état des orientations stratégiques envisagées pour encadrer les actions en développement durable à la CSS.

3. CADRE STRATÉGIQUE PROPOSÉ

L'analyse de différents plans d'action et politiques en développement durable a permis de faire émerger des constats qu'il conviendra de réinvestir lors de la rédaction du cadre stratégique en DD de la Commission scolaire des Sommets. Ceci constitue l'objet du présent chapitre. Dans un premier temps, le modèle logique servira de référence pour l'ensemble du cadre stratégique et du plan d'action et est explicité dans la première section. Par la suite, les enjeux et défis de la CSS sont présentés. Ensuite, une analyse des parties prenantes de la CSS est réalisée. Ensuite, les enjeux et défis de la CSS de même que les attentes de ses parties prenantes permettent de déterminer les orientations qui formeront le cadre stratégique en DD pour la Commission scolaire des Sommets. Le tout sera complété par l'explicitation des indicateurs de résultats proposés.

3.1. Modèle logique

Le modèle logique est un outil pour soutenir les gestionnaires dans leur travail. Selon le ministère de la Justice du Canada (2011),

« il importe de comprendre que le modèle logique décrit sous forme de diagramme la logique théorique d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, c'est-à-dire qu'il décrit comment un ensemble d'activités est censé donner lieu aux résultats prévus ».

Voici une représentation schématique du modèle logique inspiré de celui du ministère de la Justice du Canada, 2011.

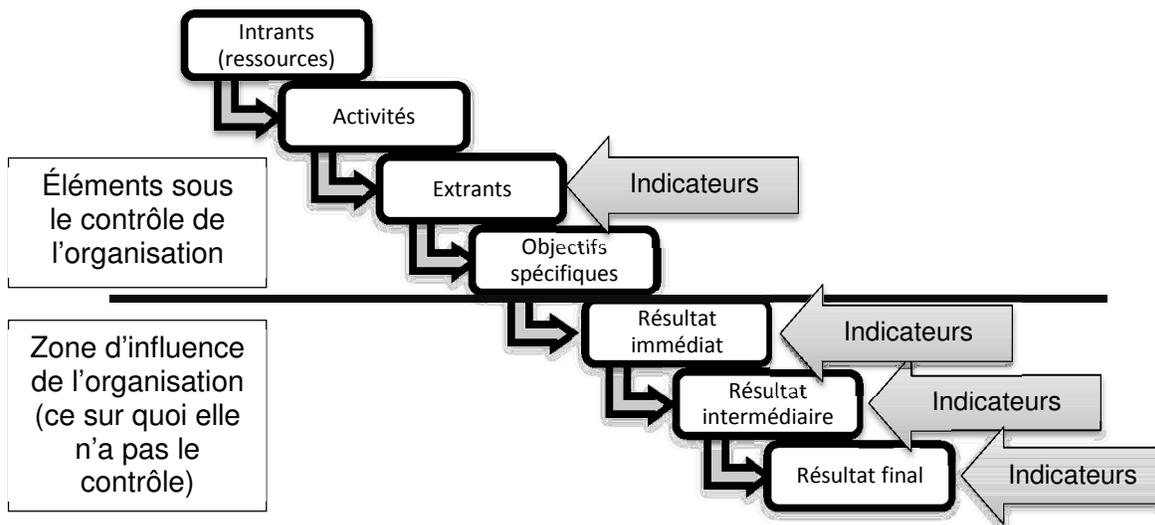


Figure 3.1 Représentation du modèle logique

C'est un modèle plutôt répandu au niveau du gouvernement du Canada qui permet de bien illustrer la relation entre les activités, ce que produiront ces activités en termes d'extrants et les résultats attendus de la mise en œuvre de ces actions. Les activités et leurs extrants associés permettent l'atteinte de l'objectif spécifique. Ainsi, les objectifs spécifiques, les activités et extrants sont jugés sous le contrôle de l'organisation; ce qui n'est pas le cas des résultats.

Du côté de ce que l'organisation ne contrôle pas, on retrouve les résultats. Cette appellation peut sembler confuse. Toutefois, lorsque l'on parle d'orientation stratégique, il s'agit en quelque sorte de résultats attendus de la mise en œuvre de diverses actions. Les résultats sont les changements, les conséquences de la mise en œuvre des extrants. Comme il n'est pas possible de contrôler les conséquences d'une action, on les nomme un résultat. Les résultats peuvent se décliner en différents niveaux : résultat immédiat, résultat intermédiaire et résultat final. Les résultats immédiats permettent d'obtenir les résultats intermédiaires qui eux permettent d'arriver au résultat final. Il n'est pas obligatoire de retrouver 3 niveaux de résultats. Ainsi, il est possible de retrouver uniquement les résultats intermédiaires et finaux.

Les 3 niveaux de résultats se distinguent du fait de leur échéance qui est différente. Selon le gouvernement de l'Ontario (2006b), les résultats immédiats ont une échéance d'une année. Il s'agit du court terme. Les résultats intermédiaires, moyen terme, ont une échéance de 2 à 3 ans. Tandis que les résultats finaux ont une échéance à plus long terme soit de 3 à 10 ans.

En ce qui concerne le cadre stratégique qui sera établi pour la CSS, 2 niveaux de résultats seront retenus : résultat intermédiaire et résultat final. En ce qui concerne ce dernier, l'échéance considérée sera de 5 ans et permettra de situer les changements envisagés dans l'organisation à ce terme.

Du côté de ce qui est sous le contrôle de l'organisation, on retrouve les activités, leurs extrants de même que les objectifs spécifiques. Ces derniers sont déterminés de manière à répondre aux attentes formulées par les résultats. Dans le contexte du modèle logique, les objectifs spécifiques et les extrants doivent être revus annuellement. Ils constituent, en quelque sorte, le plan de travail annuel d'une organisation, d'un service, d'un département

ou même d'un employé. De plus, selon M. de Ladurantaye (2011), « *chaque résultat intermédiaire doit être couvert par des objectifs spécifiques sur la période couverte par les résultats finaux* ». Ceci implique pour le cadre stratégique et le plan d'action de la CSS que des objectifs spécifiques doivent être formulés pour chaque résultat intermédiaire sur une période de 5 ans (étendue temporelle du résultat final). Il est possible, pour une année donnée, qu'aucun objectif spécifique ne soit spécifié pour un résultat intermédiaire donné.

Pour permettre l'atteinte des objectifs spécifiques, il faut définir des activités et des extrants. Le gouvernement de l'Ontario (2006a) définit une activité comme étant « *les tâches précises que vous effectuerez pour mettre en œuvre votre projet* ». Tandis que l'extrant est le produit ou le service généré par les activités (ministère de la Justice du Canada, 2011). La distinction théorique des deux concepts est réalisable, toutefois la pratique démontre que la frontière est mince entre une activité et un extrant. Sous les conseils de M. Réjean de Ladurantaye, gestionnaire retraité d'Environnement Canada et ayant travaillé avec le modèle logique, il a été convenu de ne retenir que les extrants pour le cadre stratégique et le plan d'action en DD de la CSS. Ce choix a été fait considérant que les extrants comportent un niveau de précision plus important dans leur formulation et que ceci facilite la compréhension et la mise en relation avec les objectifs spécifiques.

Pour ce qui est des intrants, ils constituent les ressources qui seront déployées par l'organisation afin de réaliser les activités et leurs extrants. La figure 3.2, de la page suivante illustre, par un exemple, le modèle logique.

Le cadre logique permet d'intégrer les indicateurs. Essentiellement, ils sont de deux ordres. D'abord, il y a les indicateurs reliés aux extrants et ceux reliés aux résultats. Les indicateurs d'extrants permettent de vérifier si les moyens mis en place l'ont effectivement été. Quant aux indicateurs de résultats, ils permettent de vérifier l'impact des actions mises en place. Ces derniers sont particulièrement importants en gestion. Comme le mentionne le commissaire au développement durable du Québec, M. Jean Cinq-Mars, dans le rapport de vérification 2010-2011 déposé par le Vérificateur général, « *il est très difficile de juger de la pertinence et de la performance des politiques, des programmes et des actions si l'on ne mesure pas leurs effets* » (p. 1-11).

Ainsi, avant d'aller plus loin avec le cadre stratégique de la CSS, il importe de faire ressortir ces enjeux spécifiques afin d'établir les orientations stratégiques à privilégier dans le cadre du développement durable.

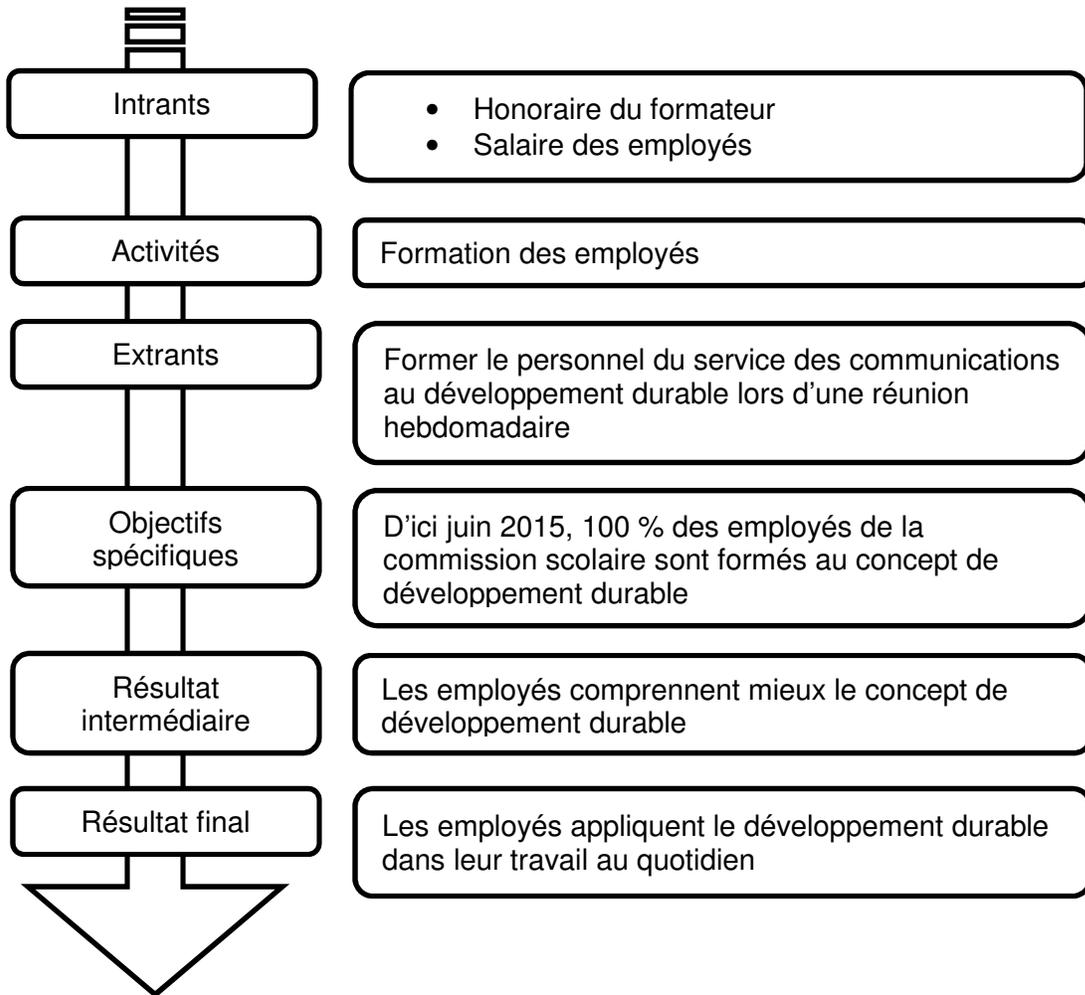


Figure 3.2 Exemple permettant d'illustrer le modèle logique

3.2. Enjeux de la Commission scolaire des Sommets

Le contexte scolaire actuel force les commissions scolaires à mettre l'accent sur la réussite des élèves et leur persévérance scolaire. En effet, le MELS, dans son document *L'école, j'y tiens – Tous ensemble pour la réussite scolaire* (2009b), précise qu'il souhaite atteindre un taux de diplomation ou de qualification de 80 % en 2020. Cet élément est devenu une priorité incontournable dans le réseau scolaire québécois. À ceci s'ajoutent

plusieurs défis qui sont, dans certains cas, plus spécifiques à la CSS. Or, voici les défis identifiés par la CSS (2011) dans son *Plan stratégique 2010-2015* :

- *« Poursuivre l'optimisation de nos ressources dans un cadre de décroissance demeure un défi important, tout en préservant la qualité des services.*
- *Maintenir l'accès à des services éducatifs de qualité pour tous nos élèves.*
- *Augmenter la diplomation, la persévérance scolaire et la réussite de nos élèves, principalement de nos garçons.*
- *Augmenter la réussite en français, en mathématiques et en sciences.*
- *Valoriser l'éducation auprès des parents, des élèves et de la communauté.*
- *Soutenir le dépistage précoce afin d'intervenir tôt pour augmenter la réussite.*
- *Intégrer l'ensemble de nos services de formation (formation générale des jeunes, formation professionnelle et formation générale des adultes) dans le but d'offrir différents parcours menant à l'obtention d'un premier diplôme ou d'une qualification.*
- *Réfléchir à l'élaboration et à la mise en place d'une offre de service éducatif et parascolaire intégrée, dynamique et stimulante pour les élèves du programme régulier, tant au primaire qu'au secondaire, dans un souci de continuité.*
- *Maintenir et développer de nouvelles ententes de partenariat afin de soutenir les établissements scolaires dans la réalisation de projets stimulants, motivants et favorisant un sentiment d'appartenance fort.*
- *Développer l'expertise et les compétences de nos ressources humaines afin de faire face aux nouveaux défis de notre société.*
- *Développer une culture réseau motivée par des finalités éducatives communes avec nos partenaires »* (p. 13).

À partir de ces défis, la CSS (2011) a établi 7 enjeux à la base de sa planification stratégique. Les voici :

- *« L'augmentation du taux d'obtention d'un premier diplôme ou d'une attestation d'études avant l'âge de 20 ans, principalement chez les garçons.*
- *L'augmentation du taux de persévérance et de réussite scolaire, principalement chez les garçons.*
- *L'augmentation de la maîtrise de la langue française.*
- *La gestion de la décroissance en cherchant à maintenir la qualité des services aux élèves.*
- *Le développement de milieux sains et sécuritaires.*
- *L'augmentation des jeunes de moins de 20 ans en formation professionnelle.*
- *L'amélioration de la réussite et de la persévérance scolaires chez les élèves HDAA [handicapés et en difficulté d'apprentissage et d'adaptation] »* (p.13).

L'analyse des défis et des enjeux fait émerger le constat qu'ils sont à portée très sociale puisqu'ils rejoignent directement la mission de l'organisation qui est elle-même à caractère social. À la base, le diagnostic fait par la CSS concernait directement sa mission sociale et n'a donc pas intégré les dimensions environnementale et économique; ce qui aurait donné une meilleure idée de l'état de situation du développement durable à la CSS. Ainsi, pour

ajouter à ces enjeux et défis, il convient de faire l'analyse des parties prenantes de la Commission scolaire des Sommets.

3.3. Analyse des parties prenantes de la CSS

Une commission scolaire se voit entourée de plusieurs parties intéressées à ces activités. Celles-ci, que l'on nomme également parties prenantes, n'ont cependant pas le même niveau d'importance et d'influence. Le tableau 3.1 présente les parties prenantes pour la CSS et leurs attentes présumées établies par l'auteure de cet essai.

Tableau 3.1 Parties prenantes de la Commission scolaire des Sommets

Parties prenantes	Attentes présumées	Niveau de relation	Niveau d'importance
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'il n'y ait pas trop de coupures de postes (en référence à la baisse de clientèle) • Que les CS mettent en place des structures pour soutenir le travail des employés • Que le traitement salarial leur soit versé à période fixe et gérer de manière adéquate • Qu'il y ait des possibilités de participation aux activités de gestion de l'organisation • Qu'il y ait des possibilités d'avancement 	5	5
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS respecte les termes de la convention collective • Que la CS offre de bonnes conditions de travail aux syndiqués • Que la santé-sécurité des employés soit assurée • Que la CS la consulte sur des questions concernant ses membres 	5	5
Commissaires scolaires (membre du Conseil des commissaires)	<ul style="list-style-type: none"> • Que les dirigeants de la CS respectent les orientations du plan stratégique • Que les dirigeants de la CS mettent en œuvre les actions pour soutenir le plan stratégique • Que les dirigeants de la CS fassent une bonne gestion financière de l'organisation • Que les dirigeants de la CS fassent une bonne gestion des employés • Que les dirigeants de la CS offrent les services éducatifs adéquats aux élèves • Que les dirigeants de la CS lui rendent des comptes sur les activités de la CS et 	5	5

Parties prenantes	Attentes présumées	Niveau de relation	Niveau d'importance
	ses retombées <ul style="list-style-type: none"> • Que la CSS atteigne les cibles du plan stratégique 		
Parents des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS offre des services d'enseignement et d'accompagnement de qualité • Que la sécurité des élèves soit assurée 	4	3
Payeurs de taxes	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS fasse une bonne gestion financière pour éviter des hausses de taxes 	3	3
Institution financière	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS fasse une bonne gestion financière • Que la CS fasse des placements qui lui soient profitables • Que la CS fasse une bonne maîtrise et gestion des risques associés à ces activités 	4	2
Assureur	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS fasse une bonne maîtrise et gestion des risques associés à ces activités • Que la CS mette en place des mesures préventives pour éviter les accidents de toutes sortes 	3	2
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS établisse avec eux des contrats à long terme • Que la CS soit un bon payeur 	3	2
Sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS fasse un traitement équitable des appels d'offre • Que la CS diversifie les firmes auxquelles elle fait appel pour des appels d'offre • Que la CS soit un bon payeur 	3	2
Écoles privées concurrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS n'ait pas une offre éducative trop attrayante ce qui impliquerait que moins d'élèves opteraient pour l'école privée 	2	2
Élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS lui offre les services éducatifs adéquats • Que la qualité de l'enseignement soit excellente • Qu'il y ait des activités variées dans les écoles 	3	3
Médias	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS soit disponible en tout temps lorsque la situation l'exige • Transparence de la part de la CS 	3	2
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS applique les politiques, lois et règlements qui lui sont impartis. • Que la CS fasse une bonne gestion 	5	5

Parties prenantes	Attentes présumées	Niveau de relation	Niveau d'importance
	financière <ul style="list-style-type: none"> • Que la CS lui rende des comptes sur ses activités et ses retombées 		
Centre de la Santé et des Services sociaux (CSSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS soit en communication régulière pour assurer le suivi des élèves hors des murs de l'école • Que la CS mette en place des actions pour promouvoir la santé 	4	2
Universités	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS offre des milieux de stage pour ses étudiants en éducation • Que la CS s'assure que les enseignants collaborent afin d'assurer le suivi des stagiaires • Que la CS participe et collabore aux activités de recherche 	4	2
Municipalités (collectivité locale)	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS soutienne le développement local 	2	2
Gouvernement du Québec et autres ministères et organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Que la CS respecte les engagements pris par le gouvernement du Québec et qui la concerne • Que la CS devienne un partenaire de l'application des programmes, politique et stratégie provenant des autres ministères et organismes gouvernementaux 	4	5

De plus, pour chacune de celles-ci, le niveau de relation et le niveau d'importance sont précisés en fonction des éléments contenus au tableau 3.2 de la page suivante. Cette façon de faire a été exposée dans la thèse de Delchet (2006) afin de mieux comprendre les interactions et les influences d'une organisation avec ses parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes en fonction du niveau de relation et du niveau d'importance de même que leurs attentes présumées n'engagent que l'auteure de cet essai. Il n'a pas été possible de rencontrer certains dirigeants de la CSS afin de les valider.

À partir des informations des niveaux de relation et d'importance, une cartographie des parties prenantes est réalisée à la figure 3.3 de la page suivante.

Tableau 3.2 Précision pour établir le niveau de relation et le niveau d'importance d'une partie prenante (tiré de Delchet, 2006, p. 155)

Niveau de relation avec la partie prenante	Niveau d'importance de la partie prenante
<ol style="list-style-type: none"> 1. Non connue ou juste de nom 2. Connue (missions, rôle,...) 3. Sollicitée en cas de besoin 4. A des relations d'échange d'informations 5. Collabore d'une manière formelle ou étroite 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peu influente 2. Peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle 3. Peut mettre en cause la réussite d'un projet 4. Peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets 5. Peut mettre en cause l'organisation dans son existence

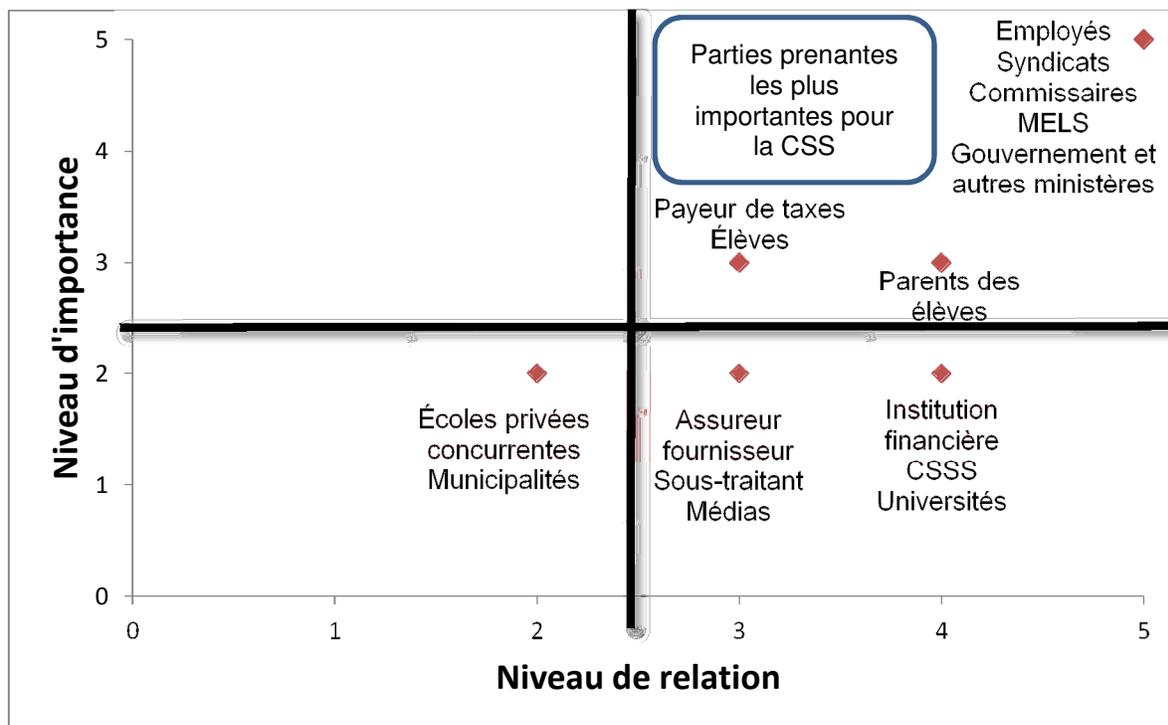


Figure 3.3 Cartographie des parties prenantes

Cette cartographie permet de faire ressortir 8 parties prenantes importantes pour les activités de la CSS puisqu'elles ont une cote de 3 et plus pour le niveau de relation et le niveau d'importance. Ces parties prenantes sont : les employés, les syndiqués, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, les parents d'élèves, les payeurs de taxes, le gouvernement du Québec et les autres ministères et organismes, les commissaires et bien sûr les élèves. Sans exclure les autres parties prenantes, il faudra considérer les

attentes présumées de ces dernières comme ayant un poids un peu plus important sur les orientations stratégiques à venir.

3.4. Enjeux anticipés en matière de développement durable

Pour arriver à déterminer les enjeux en matière de développement durable, il importe de prendre en considération les enjeux et défis de la CSS de même que les attentes présumées des parties prenantes. Ces dernières font déjà ressortir certains aspects économiques en ce qui a trait au respect du budget alloué. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la moitié des écoles de la CSS sont situées en milieu défavorisé. Certes, ceci constitue un enjeu indéniable en matière de DD. On trouve également plusieurs préoccupations à caractère social du côté de la santé et de la sécurité des élèves et des employés. Du côté environnemental, la CSS devra suivre les engagements provenant du gouvernement du Québec. Concernant la CSS, les enjeux visent principalement la réussite et la persévérance scolaire des élèves. De plus, au regard de la place faite présentement à la CSS par le développement durable, il semble que ses employés et dirigeants gagneraient à mieux connaître les fondements du DD. En outre, des mécanismes de consultation et de participation des employés mériteraient d'être mis en place afin de mieux intégrer leurs préoccupations et suggestions dans la mise en œuvre des actions en développement durable de la CSS.

Voici donc les enjeux en matière de développement durable pour la CSS :

- Le décrochage scolaire des élèves
- La moitié des écoles de la CSS sont situées en milieu défavorisé
- Des encadrements gouvernementaux en matière de gestion d'eau potable et de matière résiduelle amènent les institutions à faire davantage
- L'obligation de maintenir l'équilibre budgétaire
- Les connaissances et compétences, au niveau du développement durable, du personnel sont faibles
- Certains environnements éducatifs méritent des améliorations du côté de la santé et de la sécurité
- Mécanisme de consultation et de participation des employés au développement durable à revoir

Ces enjeux serviront à établir les orientations stratégiques qui constitueront les résultats attendus des actions posées au niveau du développement durable. Toutefois, les enjeux liés au décrochage scolaire et aux environnements éducatifs sains et sécuritaires font déjà l'objet de plans d'action découlant d'une forte recommandation du MELS. Les CS ont l'obligation de mettre en œuvre diverses actions pour rehausser le taux de diplomation ou qualification. Ils ne feront donc pas partie intégrante de notre cadre stratégique bien que ces enjeux rejoignent la dimension sociale du DD.

3.5. Orientations stratégiques à envisager

Afin de répondre aux enjeux de la CSS, celle-ci doit définir des orientations générales dont la visée sera de fixer des objectifs spécifiques et des actions. Comme indiqué précédemment, les orientations seront ici nommées résultat final et résultat intermédiaire. Ces appellations sont utilisées afin d'être cohérentes avec l'utilisation du modèle logique.

Un résultat final a été retenu de même que 5 résultats intermédiaires. La figure 3.4 présente les orientations retenues.

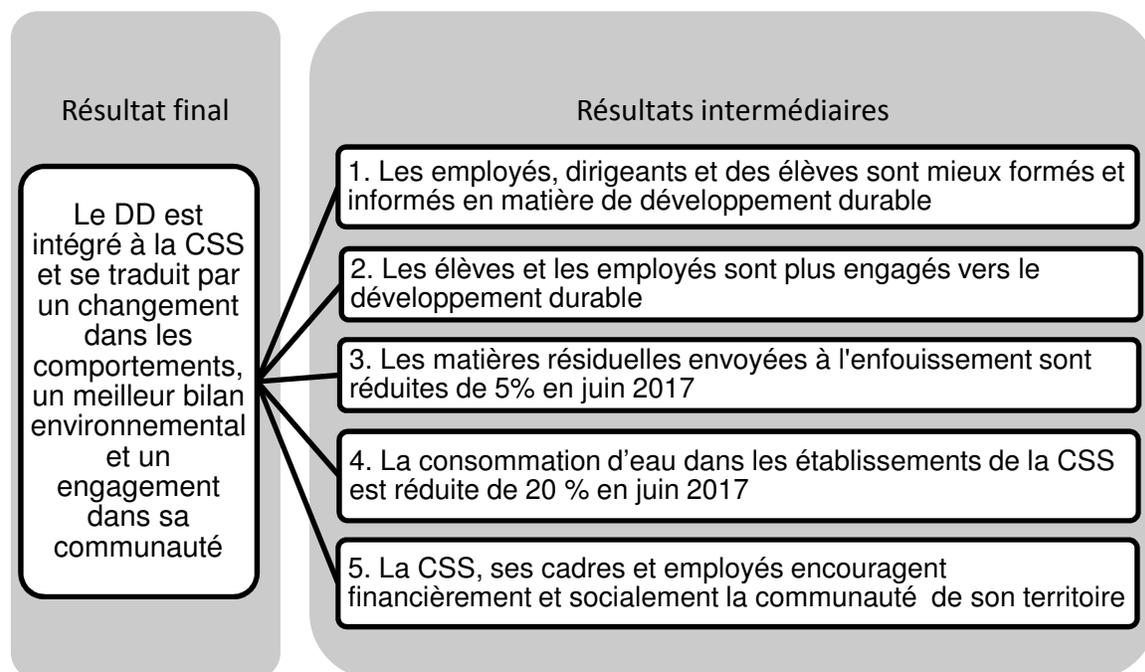


Figure 3.4 Orientations stratégiques en développement durable pour la CSS

Le premier résultat intermédiaire vise à répondre à l'enjeu d'amélioration des connaissances et des compétences du personnel de la CSS en matière de développement durable. Quant au deuxième résultat intermédiaire, il aspire à amener le personnel et les élèves à poser des gestes durables. Par ailleurs, comme effet collatéral, il est raisonnable d'espérer que cela permettra de redonner une certaine motivation aux élèves pour ainsi contribuer positivement à la persévérance scolaire des élèves. Pour ce qui est des troisième et quatrième résultats intermédiaires, ils visent à soutenir la troisième *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* ainsi que la *Stratégie québécoise d'économie d'eau potable*. Elles sont toutes deux des encadrements gouvernementaux pour lesquels les institutions québécoises doivent prendre part et, justement, faire leur part. Par ailleurs, il est à souhaiter qu'ils aideront la CSS à faire participer ses employés pour arriver à poser des actions qui seront porteuses pour l'environnement. Quant au cinquième résultat final, il vise plus spécifiquement à répondre aux enjeux de défavorisation et du maintien de l'équilibre budgétaire. En effet, si les employés et les cadres soutiennent des causes présentes sur le territoire de la CSS, on peut souhaiter que cela ait un effet bénéfique pour diminuer la défavorisation. Par ailleurs, si la CSS s'engage en posant des actions dans son milieu, elle devra le faire en respectant son cadre budgétaire.

Quant au résultat final, il vise à souligner les apports de la CSS aux trois dimensions du développement durable et à marquer son intégration dans l'organisation. Ainsi, les premier, deuxième et cinquième résultats intermédiaires ont une composante sociale tandis que les troisième et quatrième résultats intermédiaires ont davantage une portée environnementale. Le cinquième résultat intermédiaire comprend un aspect économique.

3.6. Indicateurs de résultats proposés

Afin de rendre compte du cadre stratégique, il importe de choisir des indicateurs de résultats permettant de rendre clairs et compréhensibles les impacts des actions. Dans la section sur le cadre logique, il y était expliqué que les résultats constituaient ce sur quoi l'organisation n'a pas d'emprise ou de contrôle. Les résultats représentent donc une situation souhaitée. C'est pourquoi les indicateurs de ces résultats sont importants puisqu'ils permettront de suivre l'évolution des effets dus à la mise en place du plan

d'action. En somme, ils permettront de répondre à la question suivante : les actions mises en œuvre permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés?

Les présents indicateurs ont été développés à partir de la réflexion de l'auteur de l'essai sur la meilleure façon de rendre compte de l'évolution de la situation pour un résultat donné. De plus, l'ensemble du cadre stratégique a été soumis à un processus de validation par une tierce partie, M. Réjean de Ladurantaye, gestionnaire retraité d'Environnement Canada. Ce dernier a cumulé 30 années d'expérience en gestion.

Ainsi, le tableau 3.3 de la page suivante présente les indicateurs retenus pour chacun des résultats intermédiaires et pour le résultat final. Certains de ces indicateurs exigeront une collecte d'informations par sondage ou par consultation des livres comptables de la CSS.

Pour compléter le cadre stratégique de la CSS et pour assurer sa mise œuvre, il importe qu'il soit accompagné d'un plan d'action qui comprendra les actions et les objectifs spécifiques. Ainsi, le prochain chapitre fera état du plan d'action en DD de la CSS.

Tableau 3.3 Indicateurs de résultats final et intermédiaires

Résultats intermédiaires	Indicateurs résultats intermédiaires	Résultat final	Indicateurs
1. Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'employés et de cadres se disant plus connaissant en DD • Taux d'élèves se disant plus connaissant en DD • Nombre d'employés consultant la chronique DD intranet et le dépliant sur les pratiques éconergétiques • Nombre d'enseignant ayant intégré le DD dans leur enseignement • Nombre d'activités pédagogiques par école sur le DD • Nombre d'élèves ayant accédé au dépliant sur les pratiques éconergétiques 	Le DD est intégré à la CSS et se traduit pas un changement dans les comportements, un meilleur bilan environnemental et un engagement dans sa communauté	<p>IND Les employés et les élèves démontrent un changement de comportement</p> <p>IND Taux de satisfaction de ses parties prenantes (employés, élèves, payeurs de taxes) par rapport à son engagement dans la communauté</p>
2. Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'élèves se disant motivés par le sujet du DD • Taux d'employés se disant capables de poser un geste envers le DD • Nombre de projets soumis par les employés au prix reconnaissance • Nombre de projets soumis par les élèves au prix reconnaissance 		
3. Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des redevances à l'enfouissement avant la mise en place des actions • Montant des redevances à l'enfouissement après la mise en place des actions • Taux de réduction du montant des redevances à l'enfouissement • Quantité de déchets que l'on a évité d'enfourir 		
4. La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réduction de la consommation d'eau • Pourcentage d'atteinte de la stratégie québécoise d'économie d'eau potable • Quantité d'eau potable économisée 		
5. La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'organismes encouragés par des employés de la CSS • Nombre de campagnes pour soutenir des organismes de la CSS • Montant d'argent dépensé dans des organisations du territoire de la CSS • Nombre de fournisseurs du territoire de la CSS où des dépenses sont effectuées 		

4. PLAN D'ACTION PROPOSÉ

Le plan d'action constitue la pièce maîtresse d'une démarche de développement durable puisque c'est par lui que pourront survenir les changements dans l'organisation. Par ailleurs, il se doit d'être en cohérence avec le cadre stratégique proposé au chapitre précédent. Dans un premier temps, les objectifs spécifiques sont exposés et leur relation avec les résultats intermédiaires explicitée. Dans un deuxième temps, les extraits et les indicateurs d'extraits proposés pour chacun des objectifs spécifiques sont présentés. Finalement, une répartition des objectifs spécifiques sur 5 ans est avancée.

4.1. Objectifs spécifiques et leur relation avec les résultats intermédiaires

L'atteinte des résultats intermédiaires et final dépendra grandement des objectifs spécifiques qui seront mis en place. Comme indiqué au chapitre précédent, les objectifs spécifiques et leurs extraits associés ont une portée annuelle. Ceci implique qu'ils soient revus chaque année. Un même objectif spécifique pourrait suivre deux années avec une cible différente, celle-ci évoluant dans le temps. Alors, certaines cibles données pour la CSS dans son plan d'action en DD présentent une évolution dans le temps selon ce que l'organisation sera en mesure de réaliser à travers les 5 années du cadre stratégique. Ainsi, le tableau 4.1 présente les objectifs spécifiques en lien avec les résultats intermédiaires. Celui-ci indique déjà leur association; toutefois, il convient de les expliciter davantage.

4.1.1. Premier résultat intermédiaire

Pour ce qui est du premier résultat intermédiaire, concernant une meilleure formation et information des élèves et employés au DD, il peut être rejoint par 4 objectifs spécifiques. D'abord, afin d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel en matière de développement durable, il importe de procéder à leur formation. Ceci constitue d'ailleurs un élément fondamental d'une démarche de développement durable où il est important que l'ensemble du personnel partage un langage commun en ce qui a trait au DD. Partager un langage commun contribue également à impliquer les employés dans la démarche de développement durable. Afin d'atteindre la cible, la formation des employés et des cadres de la CSS devra fort probablement se faire sur une base obligatoire.

Tableau 4.1 Objectifs spécifiques et résultats intermédiaires

Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires
1. Former le personnel au développement durable 50 % d'ici juin 2013 100 % d'ici juin 2017	1. Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable
2. Informer le personnel sur des thématiques liées au développement durable 20 % d'ici juin 2014 40 % d'ici juin 2016	
3. D'ici juin 2012, sensibiliser 50 % du personnel et des élèves à des pratiques éconergétiques en milieu scolaire	
4. Former les enseignants à l'intégration de l'éducation pour le développement durable dans leur enseignement 40 % d'ici juin 2015 60 % d'ici juin 2017	
5. D'ici juin 2014, développer deux prix reconnaissance en DD pour des actions ou projets d'élèves ou d'employés de la CSS	2. Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable
6. Remettre 2 prix reconnaissance en DD (1 pour les employés et 1 pour les élèves) 2 prix en juin 2015 2 prix en juin 2016 2 prix en juin 2017	
7. D'ici juin 2013, déposer une demande de reconnaissance ICI, on recycle! – niveau 1 engagement auprès de Recyc-Québec pour l'ensemble des établissements de la CSS	
8. Mettre en œuvre des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS 10 % des actions d'ici juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017	3. Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017
9. Pour le 1 ^{er} avril 2013, adopter un plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau	4. La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017
10. Installer des compteurs d'eau dans les établissements de la CSS 50 % d'ici juin 2013 50 % d'ici juin 2014	
11. Mettre en œuvre le plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau 10 % des actions d'ici juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017	
12. D'ici juin 2014, répertorier tous les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD	5. La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire
13. Sensibiliser les employés à encourager les organismes du territoire de la CSS répondant à des critères de DD 10 % d'ici juin 2015 20 % d'ici juin 2016	
14. Pour juin 2017, adopter une nouvelle politique d'approvisionnement écoresponsable de biens et services	

Par la suite, afin de maintenir et d'approfondir la compréhension du concept du développement durable et de mieux faire comprendre son application, il serait souhaitable de tenir les employés informés sur diverses thématiques en lien avec le DD. Ceci constitue donc le second objectif spécifique.

Par ailleurs, il conviendrait de procéder à une sensibilisation du personnel sur les pratiques éconergétiques en milieu de travail. En 2009, la CSS a procédé à plusieurs modifications des équipements sur l'ensemble de ses bâtiments afin de réduire sa consommation énergétique. Toutefois, aucune formation ou information n'a été donnée aux employés et aux cadres afin qu'ils contribuent également à l'économie d'énergie. Il n'est pas rare de voir plusieurs ordinateurs et photocopieurs en fonction sur l'heure du dîner, sans qu'ils soient placés en mode veille ou éteints. Ceci n'est qu'un exemple, mais il illustre bien qu'il reste du travail à faire pour modifier les pratiques des employés au niveau de l'économie d'énergie.

Finalement, un quatrième objectif spécifique pour ce résultat touche la formation des enseignants à l'EDD. Comme la CSS touche des élèves des niveaux primaire et secondaire, ceci constitue une opportunité de former nos élèves au développement durable. Toutefois, pour y arriver, il faut que les enseignants soient en mesure d'intégrer le développement durable dans leur enseignement afin de sensibiliser les élèves, de leur donner des connaissances en matière de DD pour les aider à développer un jugement critique et les amener à poser des gestes dans le sens du DD. À cet égard, l'éducation pour le développement durable devient un incontournable. Cependant, le champ de l'EDD est encore très récent et donc très peu connu du milieu enseignant. C'est pourquoi il conviendrait de soutenir les enseignants dans cette nouvelle « éducation à... » afin qu'il puisse à leur tour l'intégrer dans leur enseignement et ainsi faire connaître le DD aux élèves tant du secteur jeune, de l'éducation des adultes que de la formation professionnelle.

4.1.2. Deuxième résultat intermédiaire

Le second résultat intermédiaire touche l'engagement des élèves et du personnel envers le développement durable. Il est raisonnable d'affirmer, sans l'ombre d'un doute, que ce sont les actions posées par les gens ou les organisations qui feront en sorte d'améliorer

les conditions sociales, environnementales et économiques de l'ensemble de la population planétaire. Si l'on ne fait qu'en parler, les retombées concrètes risquent d'être faibles. Ainsi, une forme d'incitation à poser des gestes en milieu de travail consiste à mettre sur pied une forme de concours où d'un côté, les employés peuvent obtenir une reconnaissance pour une initiative en matière de DD et d'un autre côté, les élèves peuvent être récompensés pour un projet scolaire ou une action en milieu scolaire visant à promouvoir le DD.

Dans un premier temps, il importera de développer les modalités entourant les prix reconnaissance pour les élèves et les employés afin, dans un deuxième temps, de mettre en place le concours et procéder à la remise des prix. Ces deux objectifs sont distincts puisque l'on peut croire qu'il ne sera pas aisé de convaincre la direction de la CSS d'embarquer dans un tel projet. De plus, comme il faudra développer des outils pour permettre l'évaluation des projets et des actions, il devenait préférable d'avoir deux objectifs distincts, dont un pour le développement du projet et des outils et l'autre pour la mise en place du concours. Ce qui est intéressant avec les prix reconnaissance, c'est qu'ils vont constituer une manière de voir comment les employés ont évolué dans leur compréhension du développement durable. Par ailleurs, il s'agira d'une occasion pour l'organisation de gratifier certains de ses employés se démarquant par leur implication.

4.1.3. Troisième résultat intermédiaire

En ce qui a trait au troisième résultat intermédiaire, il a indéniablement une orientation environnementale puisqu'il vise la réduction des matières résiduelles. Or, le premier objectif spécifique, associé à ce résultat, vise à obtenir la reconnaissance de niveau 1 – Engagement du programme *ICI, on recycle!* de Recyc-Québec. L'intérêt de faire appel à cette reconnaissance est qu'il s'agit d'un programme crédible et reconnu. Par ailleurs, il permet d'obtenir une certaine visibilité pour la CSS. Ceci peut produire un effet positif sur la motivation des employés à s'engager au niveau du DD et plus spécifiquement de la gestion des matières résiduelles. De plus, les éléments requis pour atteindre le premier niveau sont réalistes et réalisables dans le cadre de la CSS puisque essentiellement c'est surtout l'engagement de l'établissement qui est visé.

Le deuxième objectif spécifique associé au troisième résultat intermédiaire vise à contribuer de manière concrète à la troisième *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*. Étant donné le piètre bilan des industries, commerces et institutions (ICI) au terme de la mise en œuvre de la deuxième *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*, il convenait que leurs efforts soient plus marquants dans la troisième politique. C'est ainsi que l'on retrouve dans le *Plan d'action 2010-2015*, la septième stratégie qui consiste à « stimuler la performance des ICI et CRD [secteur construction, rénovation et démolition] ». Ainsi, le programme *ICI, on recycle!* constitue une initiative qui va dans ce sens. Toutefois, il faut arriver à mettre en œuvre des actions dans les établissements de la CSS qui feront en sorte ultimement de diminuer la quantité de matières résiduelles envoyées à l'enfouissement.

4.1.4. Quatrième résultat intermédiaire

En ce qui concerne le quatrième résultat intermédiaire, il vise la réduction de la consommation d'eau dans les établissements de la CSS. Le premier objectif spécifique associé à ce résultat consiste à adopter un plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau. Cet objectif est en lien avec la *Stratégie québécoise d'économie d'eau potable* qui vise à ce que l'ensemble des institutions gouvernementales, dont les commissions scolaires, prennent acte de la stratégie et agissent en vue d'une meilleure gestion de l'eau potable. La stratégie donne déjà un plan d'action précisant à quel moment les institutions devront s'être dotées de leur propre plan d'action. Ainsi, l'échéance indiquée dans l'objectif spécifique respecte celui précisé dans la stratégie.

Le second objectif spécifique de ce résultat requiert l'installation de compteurs dans l'ensemble des établissements de la CSS. Il est très difficile de suivre la consommation réelle d'eau potable si aucun instrument de mesure n'est mis en place. De plus, il serait difficile de suivre l'impact des actions mises en place pour mieux gérer l'eau si aucun moyen n'est existant pour relever la consommation d'eau potable. D'où la nécessité de procéder à l'installation de compteurs d'eau dans chacun des établissements de la CSS.

Quant au troisième objectif spécifique de ce résultat intermédiaire, il cible précisément la mise en place de moyens concrets afin de mieux gérer l'eau potable. Le plan d'action

établi dans le premier objectif spécifique ne sera d'aucune utilité s'il n'est pas mis en œuvre. C'est donc ce que vise ce troisième objectif spécifique.

4.1.5. Cinquième résultat intermédiaire

Pour ce qui est du cinquième résultat intermédiaire, il veut amener la CSS, ses cadres et ses employés à encourager financièrement et socialement la communauté de son territoire. Les enjeux de la CSS ont clairement précisé que plusieurs écoles se situaient en milieu défavorisé; il importait donc de poser des objectifs spécifiques permettant de rejoindre le résultat visé. Ainsi, le premier objectif spécifique retenu consiste à répertorier tous les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD. Ensuite, le second objectif spécifique vise à sensibiliser les employés à ce qu'ils encouragent les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD. La CSS est souvent sollicitée pour aider une foule d'organismes ayant des missions diverses. Par ailleurs, étant donné que le centre administratif est situé à Magog, il y a une tendance à ce que les employés du centre administratif s'investissent plus particulièrement dans les organismes de cette communauté alors que le territoire de la CSS couvre également le secteur de Valcourt, Windsor, Richmond et Asbestos. Alors, pour arriver à couvrir le territoire et pour mettre l'accent sur le DD, les 2 objectifs spécifiques prennent tout leur sens.

De plus, il conviendrait de revoir la politique d'approvisionnement de biens et de services de la CSS afin qu'elle soit plus écoresponsable. Ainsi, elle garantirait davantage que la CSS investit dans les entreprises et commerces de son territoire. Ceci encouragerait, entre autres, l'achat local, mais aiderait à conserver des emplois dans la communauté.

4.2. Extrants proposés et leurs indicateurs

Maintenant que les objectifs spécifiques sont justifiés et que leur relation est établie avec les résultats intermédiaires, il convient de décliner les extrants qui permettront d'atteindre les visées des objectifs spécifiques. Pour y arriver, un tableau sera produit pour chacun des résultats intermédiaires. Celui-ci précisera, évidemment, le résultat intermédiaire et ses objectifs spécifiques associés. De plus, il indiquera les extrants et les indicateurs d'extrants. La cohérence du plan d'action (cohésion entre les résultats, les objectifs

spécifiques, les extraits et leurs indicateurs) a été vérifiée par la même tierce partie que pour le cadre stratégique.

Tableau 4.2 Résultat intermédiaire 1 et ses objectifs spécifiques et extraits

Résultat intermédiaire 1		Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable
Extraits		Indicateurs d'extraits
Objectif spécifique 1		Former le personnel au développement durable 50 % d'ici juin 2013 100 % d'ici juin 2017
1	Préparer et élaborer des documents de formation pour les cadres au DD	Les documents de formation des cadres sont produits
2	Donner une formation d'une durée de 1 h lors d'une réunion des cadres comme le Conseil consultatif de gestion (CCG)	Nombre de cadres formés au DD
3	Préparer et élaborer des documents de formation pour les employés au DD	Les documents de formation des employés sont produits
4	Donner une formation de 30 minutes lors d'une assemblée générale des enseignants dans leur école	Nombre d'employés formés au DD
Objectif spécifique 2		Informier le personnel sur des thématiques liées au développement durable 20 % d'ici juin 2014 40 % d'ici juin 2016
1	Créer une chronique sur l'intranet pour le développement durable	Création de l'espace pour la chronique sur l'intranet Nombre de chroniques déposées sur l'intranet
Objectif spécifique 3		D'ici juin 2012, sensibiliser 50 % du personnel et des élèves à des pratiques éconergétiques en milieu scolaire
1	Créer un dépliant à l'attention du personnel et accessible en format électronique via l'intranet de la CSS	Création du dépliant Dépôt sur l'intranet de la CSS
2	Créer un dépliant à l'attention des élèves et accessible en format électronique via la plate-forme Edu-groupe	Création du dépliant Dépôt sur la plate-forme Edu-groupe
Objectif spécifique 4		Former les enseignants à l'intégration de l'éducation pour le développement durable dans leur enseignement 40 % d'ici juin 2015 60 % d'ici juin 2017
1	Répertorier des outils électroniques pouvant aider les enseignants dans l'éducation pour le DD	Nombre d'outils répertoriés
2	Préparer les documents de la formation aux enseignants sur l'EDD	Les documents de formation sont préparés
3	Donner une formation de 3 h aux enseignants à	Nombre d'enseignants formés à

l'intégration du DD dans leur enseignement lors d'une journée pédagogique	l'éducation pour le développement durable
---	---

Tableau 4.3 Résultat intermédiaire 2 et ses objectifs spécifiques et extrants

Résultat intermédiaire 2		Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable
Extrants		Indicateurs d'extrants
Objectif spécifique 5		D'ici juin 2014, développer deux prix reconnaissance en DD pour des actions ou projets d'élèves ou d'employés de la CSS
1	Présenter le projet des prix reconnaissance aux directeurs des services de la CS afin d'obtenir leur accord à ce projet	Nombre de directeurs de services présents Taux d'accord des directeurs de services au projet de prix reconnaissance
2	Créer une grille d'analyse critériée pour évaluer les projets ou actions des employés	La grille d'analyse pour les projets ou actions des employés est produite
3	Créer une grille d'analyse critériée pour évaluer les projets ou actions des élèves	La grille d'analyse pour les projets ou actions des élèves est produite
4	Solliciter de grandes entreprises du territoire pour les inviter à commanditer le prix reconnaissance	Nombre d'entreprises sollicitées Montant d'argent amassé pour les prix
Objectif spécifique 6		Remettre 2 prix reconnaissance en DD (1 pour les employés et 1 pour les élèves) 2 prix en juin 2015 2 prix en juin 2016 2 prix en juin 2017
1	Publiciser les prix reconnaissance	Le dépliant publicitaire est créé Le dépliant publicitaire est déposé sur l'intranet Nombre de dépliants publicitaires envoyés dans les écoles
2	Évaluer les projets ou actions soumis selon les grilles critériées	Nombre de projets totaux soumis et évalués
3	Remettre les prix reconnaissance aux projets retenus lors d'un gala méritas	Nombre de prix remis

Tableau 4.4 Résultat intermédiaire 3 et ses objectifs spécifiques et extraits

Résultat intermédiaire 3		Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017
Extraits		Indicateurs d'extraits
Objectif spécifique 7		D'ici juin 2013, déposer une demande de reconnaissance <i>ICI, on recycle!</i> – niveau 1 engagement auprès de Recyc-Québec pour l'ensemble des établissements de la CSS
1	Informers les directeurs de services de la CSS sur la 3 ^e politique de gestion des matières résiduelles	Nombre de directeurs de services présents à la rencontre d'information
2	Informers les directeurs de services et d'établissement à la reconnaissance <i>ICI, on recycle!</i> – niveau 1 engagement lors d'une réunion des directions (exemple le CCG)	Nombre de directeurs présents à la rencontre d'information
3	Obtenir l'accord des directeurs pour déposer une demande de reconnaissance.	Taux (%) de directeurs en accord avec la demande de reconnaissance
Objectif spécifique 8		Mettre en œuvre des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS 10 % des actions d'ici juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017
1	Réaliser l'inventaire des matières résiduelles générées dans les établissements de la CSS	Inventaire des matières résiduelles par école ou centre
2	Réaliser une liste des actions à mettre en place pour gérer les matières résiduelles	La liste des actions est produite
3	Accompagner et conseiller les établissements pour la mise en place des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS	Nombre d'établissements accompagnés et conseillés

Tableau 4.5 Résultat intermédiaire 4 et ses objectifs spécifiques et extrants

Résultat intermédiaire 4		La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017
Extrants		Indicateurs d'extrants
Objectif spécifique 9		Pour le 1^{er} avril 2013, adopter un plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau
1	Informers les dirigeants de la CSS sur la stratégie québécoise de réduction d'eau potable	Nombre de directeurs de services présents à la rencontre d'information
2	Mettre en place un comité multipartite pour réaliser un plan d'action de réduction de la consommation d'eau potable	Le comité multipartite est créé
		Le plan d'action est créé
3	Organiser les rencontres du comité	Nombre de rencontres du comité
		Compte-rendu des rencontres
Objectif spécifique 10		Installer des compteurs d'eau dans les établissements de la CSS 50 % d'ici juin 2013 50 % d'ici juin 2014
1	Réaliser un inventaire des établissements ayant déjà un compteur d'eau	Inventaire des écoles ou centres où sont installés les compteurs d'eau
2	Acheter les compteurs d'eau pour les établissements n'ayant pas de compteurs d'eau	Nombre de compteurs d'eau achetés
3	Installer des compteurs d'eau	Nombre de compteurs d'eau installés
Objectif spécifique 11		Mettre en œuvre le plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau 10 % des actions d'ici juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017
1	Informers l'ensemble des directions d'école sur les actions à mettre en place dans leur établissement pour mieux gérer l'eau potable lors d'une rencontre du CCG	Nombre de directeurs d'école présents à la rencontre d'information
2	Accompagner les établissements pour la mise en œuvre des actions	Nombre d'établissements accompagnés

Tableau 4.6 Résultat intermédiaire 5 et ses objectifs spécifiques et extrants

Résultat intermédiaire 5		La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire
Extrants		Indicateurs d'extrants
Objectif spécifique 12		D'ici juin 2014, répertorier tous les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD
1	Réaliser l'inventaire des organismes du territoire de la CSS	L'inventaire des organismes du territoire de la CSS est complété
		Nombre d'organismes établis sur le territoire de la CSS
2	Développer une grille d'analyse selon le DD des organismes du territoire de la CSS	La grille d'analyse est créée
3	Analyser les organismes du territoire de la CSS selon la grille de DD	L'analyse des organismes est réalisée
		Nombre d'organismes répondant aux critères de DD de la CSS
Objectif spécifique 13		Sensibiliser les employés à encourager les organismes du territoire de la CSS répondant à des critères de DD 10 % d'ici juin 2015 20 % d'ici juin 2016
1	Informers, au moyen de l'intranet, les employés des organismes de territoire de la CSS répondant à des critères de DD	Dépôt de la liste des organismes répondant au DD sur l'intranet
		Chronique dans l'intranet
2	Utiliser l'une des chroniques intranet du DD pour expliquer les bénéfiques à encourager les organismes du territoire de la CSS	Nombre d'employés consultant la liste des organismes répondant au DD sur l'intranet
		Chronique dans l'intranet
3		Nombre d'employés consultant la chronique sur les bénéfiques à encourager les organismes du territoire de la CSS
Objectif spécifique 14		Pour juin 2017, adopter une nouvelle politique d'approvisionnement écoresponsable de biens et services
1	Créer un comité multipartite pour revoir la politique d'approvisionnement afin de la rendre écoresponsable	Le comité est créé
2	Organiser des rencontres	Nombre de rencontres du comité
		Compte-rendu des rencontres
3	Consulter les fournisseurs de produits et services sur une politique d'approvisionnement écoresponsable	Nombre de fournisseurs de produits et services consultés
		Le sondage soumis aux fournisseurs est créé

4.3. Répartition sur 5 années

Pour s'assurer que les résultats intermédiaires sont couverts par des objectifs spécifiques durant les 5 années du cadre stratégique, il importe de constater visuellement leur répartition dans le temps. Ainsi, le tableau 4.7 présente la répartition des objectifs spécifiques en fonction des résultats intermédiaires sur 5 ans. Le tableau donne l'impression que le cadre stratégique est réparti sur 6 années. Toutefois, il faut prendre en considération que l'année scolaire 2011-2012, même s'il y a un objectif spécifique pour celle-ci, servira davantage à convaincre les dirigeants de la CSS de se donner une structure logique et rigoureuse pour agir en développement durable et donc de reprendre le cadre stratégique et le plan d'action ici proposés.

Tableau 4.7 Répartition des objectifs spécifiques sur 5 ans

Objectifs spécifiques		Échéance					
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Résultat intermédiaire 1	Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable						
Objectif spécifique 1 : Former le personnel au développement durable 50 % d'ici juin 2013; 100 % d'ici juin 2017							
Objectif spécifique 2 : Informé le personnel sur des thématiques liées au développement durable 20 % d'ici juin 2014; 40 % d'ici juin 2016							
Objectif spécifique 3 D'ici juin 2012, sensibiliser 50 % du personnel et des élèves à des pratiques éconergétiques en milieu scolaire							
Objectif spécifique 4 Former les enseignants à l'intégration de l'éducation pour le développement durable dans leur enseignement 40 % d'ici 2015; 60 % d'ici 2017							
Résultat intermédiaire 2	Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable						
Objectif spécifique 5 D'ici juin 2014, développer deux prix reconnaissance en DD pour des actions ou projets d'élèves ou d'employés de la CSS							
Objectif spécifique 6 Remettre 2 prix reconnaissance en DD (1 pour les employés et 1 pour les élèves) 2 prix en juin 2015; 2 prix en juin 2016; 2 prix en juin 2017							

Objectifs spécifiques		Échéance					
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Résultat intermédiaire 3	Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017						
Objectif spécifique 7 D'ici juin 2013, déposer une demande de reconnaissance <i>ICI, on recycle!</i> – niveau 1 engagement auprès de Recyc-Québec pour l'ensemble des établissements de la CSS							
Objectif spécifique 8 Mettre en œuvre des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS 10 % des actions en juin 2014 25 % d'ici juin 2015; 50 % d'ici juin 2016; 100 % d'ici juin 2017							
Résultat intermédiaire 4	La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017						
Objectif spécifique 9 Pour le 1 ^{er} avril 2013, adopter un plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau							
Objectif spécifique 10 Installer des compteurs d'eau dans les établissements de la CSS 50 % d'ici juin 2013; 50 % d'ici juin 2014							
Objectif spécifique 11 Mettre en œuvre le plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau 10 % des actions en juin 2014 25 % d'ici juin 2015; 50 % d'ici juin 2016; 100 % d'ici juin 2017							
Résultat intermédiaire 5	La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire						
Objectif spécifique 12 D'ici juin 2014, répertorier tous les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD							
Objectif spécifique 13 Sensibiliser les employés à encourager les organismes du territoire de la CSS répondant à des critères de DD 10 % d'ici juin 2015; 20 % d'ici juin 2016							
Objectif spécifique 14 Pour juin 2017, adopter une nouvelle politique d'approvisionnement écoresponsable de biens et services							

L'annexe 4 présente sur un seul et même tableau les résultats final et intermédiaires de même que les objectifs spécifiques, les extrants et les indicateurs associés aux résultats et aux extrants.

Pour assurer l'application du cadre stratégique et du plan d'action en DD de la CSS, le chapitre suivant exposera des conditions de succès de même que des indications nécessaires à l'établissement d'un budget et la réalisation du bilan de mise en œuvre.

5. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN D'ACTION

La mise en œuvre adéquate d'un plan d'action comporte certains éléments à ne pas négliger. Par ailleurs, certaines conditions viennent supporter le succès de la démarche en développement durable d'une organisation. Ainsi, dans un premier temps, des facteurs de succès sont présentés. Ensuite, il est fait état de comment seront établis le budget et le plan de communication pour permettre la mise en place des extraits énoncés au chapitre précédent. Finalement, les modalités de reddition de compte sont énoncées.

5.1. Facteurs de succès

La littérature expose plusieurs éléments aidant à assurer le succès de la mise en place d'une démarche de développement durable dans une organisation. Dans les sections suivantes, 3 facteurs de succès sont explicités : la délégation d'autorité et le comité de développement durable, la mobilisation des employés et le réalisme du plan d'action.

5.1.1. Délégation d'autorité et comité de développement durable

Pour aider à assurer une bonne mise en œuvre de la démarche, il convient de déléguer cette responsabilité à une personne de l'organisation. Selon le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011),

« pour s'assurer du bon déploiement de la démarche, il importe de nommer une ou des personnes responsables de la mise en œuvre qui saura s'entourer, au besoin, de personnes clés pour composer un comité de développement durable » (p. 18).

Cette façon de faire évitera de surcharger le travail de la direction générale de l'organisation tout en ayant un employé, redevable envers elle de l'évolution de la démarche de développement durable. Il s'agit également d'une recommandation faite par Laisné, dans son essai déposé en 2009, pour les petites et moyennes entreprises.

Comme l'indique le BNQ, la personne déléguée au développement durable devrait être accompagnée d'un comité formé d'employés provenant des différents secteurs de l'organisation et des différents corps d'emploi de la CSS. Ce comité aidera à prendre des

décisions sur la mise en œuvre de la démarche et aidera à faire circuler l'information à travers l'organisation.

5.1.2. Mobilisation des employés

La mobilisation des employés constitue un incontournable dans une démarche de développement durable. Comme l'indique Laisné (2009), dans son essai sur les *Facteurs de succès des démarches de développement durable dans les petites et moyennes entreprises*, « *Il ne faut pas oublier que le personnel est un des rouages du succès de la démarche, sa motivation et son implication ont souvent été mentionné[es] comme des gages de succès* » (p. 67). Ainsi,

« il est souhaitable que l'organisation fasse en sorte que le plus grand nombre d'employés se sentent intégrés à la démarche et contribuent ainsi de façon positive aux résultats escomptés » (BNQ, 2011, p. 19).

Plusieurs moyens sont accessibles pour la direction de l'organisation afin de favoriser l'implication de ses employés dont la communication régulière et transparente et la formation et sensibilisation au développement durable.

5.1.3. Réalisme du plan d'action

Lorsqu'une organisation amorce une démarche de développement durable, elle peut réaliser que plusieurs objectifs sont à atteindre. Ainsi, il y a le risque qu'elle mène de front plusieurs actions en peu de temps sans tenir compte du fait que ses employés vivent des changements et qu'il faut les gérer.

Dans ce contexte, il importe que l'organisation se donne un premier plan d'action réaliste, c'est-à-dire, comportant moins de résultats intermédiaires et final. Il serait hasardeux de donner un nombre exact de résultats intermédiaires et final pour un premier plan d'action puisque cela dépend de l'organisation et des ressources qu'elle souhaite investir dans la démarche DD. En conséquence, il reviendra au comité de développement durable de voir au réalisme du plan d'action et de s'assurer que les ressources nécessaires sont en place afin de le mener à terme.

5.2. Budget

La mise en œuvre du plan d'action nécessitera des ressources matérielles, financières et humaines. L'engagement de ressources est une manière de démontrer l'intention réelle de l'organisation de s'impliquer au niveau du développement durable. Pour le BNQ, dans son *Guide d'application des principes [de développement durable] dans la gestion des entreprises et des autres organisations*, on y indique que

« la mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles est donc une des manifestations concrètes de la volonté des dirigeants de modifier leur stratégie d'affaires et les opérations de l'organisation » (2011, p. 16).

Il importe donc de les planifier le plus adéquatement possible afin d'éviter les imprévus ou de les mitiger s'ils surviennent. Or, les commissions scolaires doivent composer avec des ressources limitées d'autant plus que ce type d'institutions n'amène pas nécessairement la production d'un profit.

Dans ce contexte, il serait plus judicieux de demander au comité de développement durable de proposer une répartition des ressources nécessaires pour les extrants du plan d'action. Bien que le cadre stratégique et le plan d'action proposé constituent, en quelque sorte un idéal, la réalisation de l'exercice de l'attribution des ressources peut conduire à faire des choix difficiles. Ceux-ci ne devront toutefois pas remettre en question les résultats attendus et établis dans le cadre stratégique. Il reviendra au comité de prendre les décisions appropriées.

5.3. Plan de communication

Quand il s'agit de communiquer de l'information, il importe de savoir 2 choses : l'interlocuteur ciblé ainsi que ses besoins et l'objectif du message à transmettre. C'est à partir de ces 2 éléments qu'il pourra être possible d'établir un plan de communication. Ce dernier comportera des modalités différentes selon là où en est rendu la démarche.

Au lancement de la démarche, il sera primordial de déployer des moyens de communication qui permettront d'expliquer aux employés les raisons pour lesquelles la CSS s'engage sur la voie du développement durable. Il faut que le message touche toutes les catégories d'emploi de la CSS et, surtout, il doit également viser à susciter la

mobilisation des employés et leur adhésion à la démarche. De plus, il faut considérer les parties prenantes qui sont externes à l'organisation. Elles doivent également être informées de la mise en place du DD à la CSS. Peut-être que cela aura pour effet d'inciter d'autres organisations à prendre la voie du développement durable ou peut-être qu'elles seront plus soucieuses d'offrir des produits ou services qui suivent davantage les principes du développement durable.

En cours de démarche, il pourrait être judicieux de parler de certains faits saillants de la mise en œuvre de la démarche. Ainsi, les visées et les intentions de la démarche sont régulièrement revisitées et des informations sont fournies sur les actions en cours ou sur celles qui ont eu des retombées surprenantes. Il est raisonnable de croire que cette façon de faire peut avoir des répercussions positives sur la motivation des employés à contribuer au développement durable.

Lors des différents bilans, il est extrêmement important d'informer les parties prenantes internes à la CSS. C'est non seulement faire preuve de transparence, mais il s'agit également de nouvelles occasions de mobilisation des employés afin d'atteindre et même dépasser les objectifs fixés.

Quant aux moyens à utiliser pour produire une communication efficace, ils sont nombreux et variés. Il serait souhaitable de mettre à profit l'expertise du service des communications de la CSS afin de choisir les modalités les plus appropriées pour assurer une communication adéquate de la démarche de développement durable de la CSS.

5.4. Reddition de compte

À la section 3.1, la présentation du modèle faisait état des différentes échéances accordées aux résultats intermédiaires et final. De plus, on y indiquait que les objectifs spécifiques avaient une portée annuelle. Il s'agit d'autant d'indications permettant d'établir à quelle fréquence la reddition de compte devra se faire.

Ainsi, pour rendre compte des objectifs spécifiques, il faudra en faire un bilan chaque année. Pour y arriver, cela nécessitera de relever les objectifs spécifiques touchant une

année donnée de même que les extraits et leurs indicateurs associés. Ces derniers serviront à illustrer si l'objectif a été réalisé ou non et dans quelle mesure.

En ce qui a trait aux résultats intermédiaires, ils ont une portée de 2 à 3 ans. Donc, il est suggéré d'en faire un bilan, à l'aide des indicateurs de résultats intermédiaires, après 3 ans. Ceci permettra d'avoir une idée de l'évolution des résultats. Selon ce qui sortira de ce bilan, il pourrait être possible de revoir les objectifs spécifiques des années subséquentes afin de s'assurer d'atteindre les résultats visés. De plus, une nouvelle reddition de compte sur les résultats intermédiaires pourra être faite à la fin de la mise en application du cadre stratégique, soit après 5 ans.

Pour ce qui est du résultat final, il avait été spécifié au chapitre 3 qu'il aurait une portée de 5 ans. En conséquence, le bilan de ce résultat final se fera au terme du cadre stratégique. Le tableau 5.1 résume les moments où les différents bilans devront être produits.

Tableau 5.1 Production des bilans selon les années

Éléments de reddition de compte	Échéance pour les redditions de compte				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Objectifs spécifiques	X	X	X	X	X
Résultat intermédiaire			X		X
Résultat final					X

S'il n'est pas possible de faire état d'un des indicateurs, il faudra en mentionner la cause dans le rapport qui sera fait à la direction générale de la CSS.

Le rapport exposant le bilan de la mise en œuvre du cadre stratégique et du plan d'action devra être fait à la direction générale de la CSS et au Conseil des commissaires. De plus, il serait souhaitable, dans un souci de transparence, de produire une version abrégée du rapport afin de le rendre disponible aux parties prenantes les plus importantes de la CSS (voir figure 3.2). Les modalités de diffusion devront être convenues avec le service des communications de la CSS.

CONCLUSION

En conclusion, bien que le développement durable fasse peu partie des planifications stratégiques des commissions scolaires, il est possible de constater qu'il peut très bien s'y intégrer. En effet, l'objectif général de cet essai était d'élaborer un cadre stratégique et un plan d'action en développement durable pour la CSS. Ainsi, les résultats intermédiaires et final tout comme les objectifs spécifiques et ses extrants associés en sont la démonstration éloquente.

Ainsi, le portrait effectué de la CSS a permis de dresser un état de situation de la place qu'y occupe le DD. Plusieurs actions isolées se font, mais elles ne s'inscrivent pas dans une logique structurée où des orientations générales seraient établies.

Par ailleurs, le tour d'horizon de ce qui se fait en développement durable dans d'autres commissions scolaires a permis de faire émerger certains constats qui ont pu être réinvestis dans le cadre stratégique élaboré. L'un de ceux-ci concerne la place prépondérante de la dimension environnementale dans les politiques de développement durable.

L'analyse des parties prenantes de la CSS et de leurs attentes présumées a pu faire ressortir des enjeux qui ont constitué la base de la réflexion pour établir des orientations en développement durable. Celles-ci ont pris la forme de résultats final et intermédiaires puisqu'ils sont les impacts attendus des actions mises en place et qu'ils permettent de répondre aux enjeux. Ces résultats forment le cadre stratégique en développement durable de la CSS pour les prochains 5 ans. Ce dernier est accompagné d'un plan d'action comportant 14 objectifs spécifiques et 38 extrants. Le cadre stratégique de même que le plan d'action comprennent des indicateurs permettant de vérifier l'atteinte des objectifs spécifiques et l'évolution des résultats attendus.

Ensuite, pour soutenir la mise en œuvre du cadre stratégique et du plan d'action en DD de la CSS, il convient de préciser certains éléments essentiels. Bien sûr, il y a des conditions qui assurent le succès de la mise en œuvre comme la délégation d'autorité ou la mobilisation des employés. De plus, il y a le budget, qui devra être défini par un comité multipartite de la CSS, et le plan de communication pour assurer la mobilisation et la

participation des employés dans la mise en œuvre du plan d'action. Il ne faut pas passer sous silence la reddition de compte qui elle fait foi du niveau d'avancée du cadre stratégique et du plan d'action de la CSS en matière de développement durable.

À ce stade, il importe de préciser que les travaux réalisés dans le présent essai ne prétendent nullement remplacer une démarche complète de développement durable où diverses parties prenantes sont mises en relation pour établir des orientations générales. Ils peuvent néanmoins servir à donner un éclairage nouveau aux dirigeants de la CSS afin, notamment, de les convaincre de mieux structurer le développement durable dans leur organisation.

En somme, il est possible de constater que le cadre stratégique et le plan d'action en développement durable développé pour la CSS ont permis d'atteindre les objectifs visés pour cet essai. Par ailleurs, même si la *Loi sur le développement durable* n'assujettit pas les commissions scolaires, celles-ci peuvent néanmoins faire un examen de leur situation et de leurs parties prenantes et dégager des chantiers de travail en développement durable. Toutefois, le plus grand constat que fait ressortir cet essai est la nécessité d'arrimer le développement durable à la planification stratégique d'une organisation et d'éviter que le DD prenne l'allure d'une structure à côté de celle-ci. Ceci comporte le risque d'être vu comme un dossier supplémentaire et non une manière différente de penser l'organisation. Pour l'heure, il est à espérer que le développement durable saura amener des transformations dans la façon de vivre et de gérer les institutions scolaires.

RÉFÉRENCES

- Bergeron, F. (2011). Discussion au sujet du développement durable à la Commission scolaire des Hautes-Rivières. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Guylaine Coutu avec François Bergeron, directeur des ressources matérielles à la Commission scolaire des Hautes-Rivières*, 18 mai 2011, Sherbrooke.
- Bureau de Normalisation du Québec (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, Bureau de Normalisation du Québec, 54 p. (BNQ 9700-021/2011).
- Commission scolaire des Hautes-Rivières (s.d.a). Répertoire des établissements. In Commission scolaire des Hautes-Rivières, *Répertoire des établissements*, [En ligne]. <http://www.csdhr.qc.ca/?77978B16-F42A-4531-842E-ADD6A5806483> (Page consultée le 17 mai 2011).
- Commission scolaire des Hautes-Rivières (s.d.b). *Plan stratégique 2008-2013*, [En ligne]. http://www.csdhr.qc.ca/public/1960e5c2-5d45-4d31-9b0b-503c4f8d4cb4/services/secretariat_general/communications/plan_strategique_2008-2013.pdf (Page consultée le 20 mai 2011).
- Commission scolaire des Hautes-Rivières (s.d.c). *Développement durable – suivi au plan d'action – réalisations accomplies à date*. St-Jean-sur-Richelieu, 5 p.
- Commission scolaire des Hautes-Rivières (2008). *Échéancier d'implantation – référence : politique de développement durable*. St-Jean-sur-Richelieu, 2 p.
- Commission scolaire des Hautes-Rivières (2009). Politique de développement durable. In Commission scolaire des Hautes-Rivières, *Politiques et règlements*, [En ligne]. http://www.csdhr.qc.ca/?E4630F52-CD44-4F45-B975-E64D2F8A0F78#ress_mat (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (2009). *Plan stratégique 2008-2013*, [En ligne]. <http://www.csr-saguenay.qc.ca/web/document/U110/Planstrategique20082013.pdf> (Page consultée le 20 mai 2011).
- Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (2010a). *Portrait 2010-2011 de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay*, [En ligne]. <http://www.csr-saguenay.qc.ca/web/document/U110/Portrait%202010-2011.pdf> (Page consultée le 13 mai 2011).
- Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (2010b). Politique relative au développement durable. In Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, *Politiques et règlements*, [En ligne]. http://www.csr-saguenay.qc.ca/1039_fr.html (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire des Sommets (s.d.). *Territoire*, [En ligne]. <http://www.csdessommets.qc.ca/MyScriptorWeb/scripto.asp?resultat=469525> (Page consultée le 6 mai 2011).

- Commission scolaire des Sommets (2010). *Plan stratégique 2010-2015*. In Commission scolaire des Sommets, *Plan stratégique 2010-2015*, [En ligne]. <http://www.csdessommets.qc.ca/MyScriptorWeb/scripto.asp?resultat=626671> (Page consultée le 4 mai 2011).
- Commission scolaire des Sommets (2011). *Politique relative à l'acquisition de biens et de services*, [En ligne]. <http://www.csdessommets.qc.ca/MyScriptorWeb/scripto.asp?resultat=968381> (Page consultée le 23 juin 2011).
- Commission scolaire du Val-des-Cerfs (s.d.). *Plan stratégique 2008-2012*, [En ligne]. http://www.csvdc.qc.ca/IMG/pdf/version_abreegee_final.pdf (Page consultée le 20 mai 2011).
- Commission scolaire du Val-des-Cerfs (2010a). Présentation. In Commission scolaire du Val-des-Cerfs, *Présentation*, [En ligne]. <http://www.csvdc.qc.ca/spip.php?article283> (Page consultée le 13 mai 2011).
- Commission scolaire du Val-des-Cerfs (2010b). Politique de développement durable – Commission scolaire du Val-des-Cerfs. In Commission scolaire du Val-des-Cerfs, *Politiques*, [En ligne]. <http://www.csvdc.qc.ca/spip.php?article563> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (2010a). *En bref – Une commission scolaire d'envergure*, [En ligne]. <http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/en-bref.aspx> (Page consultée le 13 mai 2011).
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (2010b). Politique de développement durable. In Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/developpement-durable.aspx> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (2010c). *Plan stratégique de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys*, [En ligne]. <http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/~media/Files/PDF/CSMB/Planification%20stratgique/Plan-integral-complet-web.ashx> (Page consultée le 18 mai 2011).
- De Ladurantaye, R. (2011). Séance de coaching sur le modèle logique. Communication orale. *Entrevue menée par Guylaine Coutu avec Réjean de Ladurantaye, gestionnaire retraité d'Environnement Canada*, 21 juin 2011, local D7-1024, CUFE, Université de Sherbrooke.
- Delchet, K (2006). *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation – Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises*, [En ligne]. <http://www.v1.agora21.org/entreprise/sommaire8.html> (Page consultée le 20 juin 2011). Thèse de doctorat, École nationale supérieure des mines, Saint-Étienne, France, 370 p.
- Dufour, M.-A. (11 mai 2011). *Développement durable*. Courrier électronique à Guylaine Coutu, adresse destinataire : Guylaine.Coutu@usherbrooke.ca .

- Dufour, M.-A. (11 mai 2011). *RE: Développement durable*. Courrier électronique à Guylaine Coutu, adresse destinataire : Guylaine.Coutu@usherbrooke.ca .
- Gouvernement de l'Ontario (2006a). *Que comporte un modèle logique?*, [En ligne]. http://www.reddi.gov.on.ca/track_logicmodel_f.htm (Page consultée le 25 mai 2011).
- Gouvernement de l'Ontario (2006b). *Échéancier d'un modèle logique*, [En ligne]. http://www.reddi.gov.on.ca/track_timelineslogicmodel_f.htm (Page consultée le 25 mai 2011).
- Gouvernement du Québec (2004). *Plan de développement durable du Québec- Document de consultation*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/plan-consultation.pdf> (Page consultée le 6 mai 2011).
- Gouvernement du Québec (2011). *Stratégie québécoise d'économie d'eau potable*, In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire, *Stratégie québécoise d'économie d'eau potable – mise en contexte*, [En ligne]. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/strategie_eau/strategie_eau_potable.pdf (Page consultée le 8 juin 2011).
- Guillemette, C. (2011). Discussion au sujet du plan d'action en développement durable de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. *Communication orale. Entrevue téléphonique menée par Guylaine Coutu avec Cécile Guillemette, technicienne en documentation et responsable du secteur des archives à la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys*, 12 mai 2011, Sherbrooke.
- Laisné, S. (2009). *Les facteurs de succès des démarches de développement durable dans les petites et moyennes entreprises*. Essai de maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Troyes, France, 96 p., [En ligne]. <http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2009/S.LAISNE.pdf> (Page consultée le 27 juin 2011).
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.
- Ministère des Affaires Etrangères et Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (2002). *Historique du développement durable*, [En ligne]. http://www.fnh.org/francais/fnh/uicn/pdf/smdd_historique_dd.pdf (Page consultée le 4 mai 2011).
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (2002). *Le développement durable*. In MDDEP. *Le développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm> (Page consultée le 4 mai 2011).
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2011a). *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles – Plan d'action 2010-2015*, In MDDEP, *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/matieres/pgmr/presentation.pdf> (Page consultée le 8 juin 2011).

- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (2011b). Politique québécoise de gestion des matières résiduelles - Plan d'action 2010-2015, *In* MDDEP, *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/matieres/pgmr/plan-action.pdf> (Page consultée le 15 juin 2011).
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2009a). Indices de défavorisation 2009-2010 *In* *Indices de défavorisation 2009-2010*, [En ligne]. <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/index.asp?page=fiche&id=956> (Page consultée le 6 mai 2011).
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2009b). *L'École j'y tiens – Tous ensemble pour la réussite scolaire*, [En ligne]. http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/EPEPS/Formation_jeunes/LEcoleJyTiens_TousEnsemblePourLaReussiteScolaire.pdf (Page consultée le 7 juin 2011).
- Ministère de la Justice du Canada (2011). *Annexe 1 : Informations concernant le modèle logique*, [En ligne]. <http://www.justice.gc.ca/fr/pi/franc/41/enviro/9.html> (Page consultée le 25 mai 2011).
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2006). *L'énergie pour construire le Québec de demain – La stratégie énergétique du Québec 2006-2015*, [En ligne]. <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/energie/strategie/strategie-energetique-2006-2015.pdf> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Oliver, M.J. (2010). Approches innovantes. *In* Olivier, M.J., *Matières résiduelles et 3RV-E, 3^e édition* (chap. 4, p. 49-60). Lévis, Productions Jacques Bernier.
- Pelletier, E. (23 mai 2011). *RE: déjà des questions*. Courrier électronique à Guylaine Coutu, adresse destinataire : Guylaine.Coutu@usherbrooke.ca.
- Recyc-Québec (2011). *Programme de reconnaissance ICI ON RECYCLE! Industries, commerces et institutions (ICI) Niveau 1 – Engagement*, [En ligne]. <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/programmes-services/prog-reconnaissance/ici-b.asp> (Page consultée le 13 juin 2011).
- Sauvé, L. (2007). L'équivoque du développement durable. *Chemin de Traverse*, vol. 4, pp. 31-47.
- Tossel, M. (11 et 13 mai 2011). *Re: Fwd: développement durable*. Courrier électronique à Guylaine Coutu, adresse destinataire : Guylaine.Coutu@usherbrooke.ca.
- Vérificateur général du Québec (2011). *Rapport du vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 – Rapport du Commissaire au développement durable*, [En ligne]. http://www.vgg.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2010-2011-CDD/fr_Rapport2010-2011-CDD.pdf (Page consultée le 7 juin 2011).

BIBLIOGRAPHIE

- Brunel, S. (2007). *Que sais-je? Le développement durable*. 2^e édition, Paris, Presses universitaires de France, 128 pages.
- Collège Saint-Barthélémy (s.d.). Plan d'action 2010-2012. *In agenda 21*, [En ligne]. <http://www.saintbar.be/college/info/projets/agenda21> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission pour l'environnement et le développement (1987). Notre avenir à tous – Rapport Brundtland – Chapitre 2. *In Wikilivres. Vers un développement durable*, [En ligne]. http://www.wikilivres.info/wiki/Rapport_Brundtland/Chapitre_2 (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (2006). Politique de développement durable. *In Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, Développement durable*, [En ligne]. http://www.csrsgc.ca/fileadmin/user_upload/Services/217-Service-des-communications/a_propos_de_nous/pdf/commissaires/politiques/CSRS-POL-2006-01.pdf (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire des Grandes-Seigneuries (2007). Politique de développement durable. *In Commission scolaire des Grandes-Seigneuries, Politique de développement durable*, [En ligne]. <http://www.csdgs.qc.ca/?62E4562D-7065-4611-939F-B9A267D07922> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Commission scolaire des Grandes-Seigneuries (2010). Statistiques. *In Commission scolaire des Grandes-Seigneuries, Statistiques*, [En ligne]. <http://www.csdgs.qc.ca/?719DF7F5-5F6D-49B9-95CB-CDA085A2B35E> (Page consultée le 17 mai 2011).
- Commission scolaire des Grandes-Seigneuries (s.d.). Territoire. *In Commission scolaire des Grandes-Seigneuries, Territoire*, [En ligne]. <http://www.csdgs.qc.ca/?0C97581A-9178-4F49-B3F1-A0DDCF38DCD0> (Page consultée le 17 mai 2011).
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) (2010). *Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise*. Montréal, CPEQ, 15p.
- De Vecchi, G., Pellegrino, J. (2008). *Un projet pour... éduquer au développement durable*. Paris, Delagrave Édition, 119 pages.
- Giordan, A., Souchon, C. (2008). *Une éducation pour l'environnement vers un développement durable*. Paris, Delagrave, 271 pages.
- Gouvernement de l'Ontario (2006a). *Description du projet*, [En ligne]. http://www.reddi.gov.on.ca/track_describeproject_f.htm (Page consultée le 25 mai 2011).

- Gouvernement de l'Ontario (2006b). *Comment utiliser le modèle logique d'un projet?*, [En ligne]. http://www.reddi.gov.on.ca/track_uselogicmodel_f.htm (Page consultée le 25 mai 2011).
- Gouvernement du Québec (2007). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, [En ligne]. http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf (Page consultée le 4 mai 2011).
- Jounot, A. (2004). *100 questions pour comprendre et agir – Le développement durable*. Saint-Denis, La Plaine Cedex , AFNOR, 156 pages.
- Libaert, T., Guérin, A.-J. (2008). *Le développement durable*. Paris, Dunod, 149 pages.
- Loi sur l'instruction publique*, L.R.Q., c. I-13.3.
- Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport (2009b). Plan d'action de développement durable 2008-2012 – S'éduquer à la beauté du monde. In MELS. *Publications*, [En ligne]. <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/BSM/PlanActionDeveloppementDurable2008-2012.pdf> (Page consultée le 6 mai 2011).
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (2009). *Guide pour la prise en compte des principes du développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-principesdd.pdf> (Page consultée le 4 mai 2011).
- Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire*, L.R.Q., c. I-13.3, r. 8.
- Sacquet, A.-M. (2002). *Atlas mondial du développement durable*. Paris, Les Éditions Autrement, 87 pages.
- Sauvé, L., Villemagne, C. (2006). L'éthique de l'environnement comme projet de vie et « chantier » social : un défi de formation. *Chemin de Traverse*, vol. 2, solstice d'hiver, pp. 19-33.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2010). *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*, [En ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr05-fra.asp> (Page consultée le 25 mai 2011).
- Verdura (2010). *Agenda 21 scolaire*, [En ligne]. <http://www.vedura.fr/developpement-durable/agenda-21/agenda-21-scolaire> (Page consultée le 10 mai 2011).
- Zélem, C., Blanchard, O., Lecomte, D. (2010). *L'éducation au développement durable – De l'école au campus*. Paris, L'Harmattan, 481 pages.

ANNEXE - 1

PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Extraits de la *loi sur le développement durable* (L.R.Q., c. D-8.1.1)

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 solidarités sociales** : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarités 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 œuvre 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 final

ANNEXE - 2

DEUXIÈME ORIENTATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010-2015 DE LA CSS

ORIENTATION 2

S'approprier la gestion axée sur les résultats et la reddition de compte.

OBJECTIF 2.1

Poursuivre et améliorer nos pratiques de gestion aux plans de l'efficacité et de l'efficience.

AXES D'INTERVENTION

- La gouvernance et la reddition de compte
- Les communications
- Les pratiques de gestion dans un contexte de décroissance et de gestion axée sur les résultats.

RÉSULTATS VISÉS	INDICATEURS	MODES D'ÉVALUATION
1. S'assurer de l'application des pratiques de gouvernance en lien avec la <i>Loi sur l'instruction publique</i>	Convention de partenariat avec le MELS. Convention de gestion et de réussite éducative.	Approbation des conventions.
2. Valoriser l'école publique.	Activités de promotion et de valorisation. Plan d'action annualisé pour chaque établissement. Clientèle au 30 septembre.	Nombre d'activités présentées sur le site Web. Plan d'action des établissements au 30 septembre. Le nombre d'élèves qui quittent la CSS.
3. Améliorer les pratiques de gestion.	Maintenir l'équilibre budgétaire. Nouvelles pratiques de gestion. Projets de développement durable.	Budget équilibré. Nommer les nouvelles pratiques. Nombre de projets de développement durable.

ANNEXE – 3

RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DES POLITIQUE DD DE CS

Commission scolaire	Définition du DD	Principes directeurs retenus	Objectifs retenus
CS Marguerite-Bourgeoys	Développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité • Participation • Partenariat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilisation, éducation et formation 2. Gestion <ul style="list-style-type: none"> ○ des achats ○ des biens ○ des matières résiduelles ○ du parc immobilier ○ des produits d'entretien ○ de l'eau ○ du transport ○ éconergétique des bâtiments ○ des travaux de construction, de rénovation, déconstruction ○ des matières dangereuses ○ des outils de communication
CS du Val-des-Cerfs	Développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Ce développement s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des trois dimensions du développement durable, l'intégrité écologique qui peut être considérée comme une condition, le développement économique comme un moyen et le développement social et humain comme un objectif.	Aucun n'est énoncé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enseignement 2. Sensibilisation et rayonnement 3. Développement et maintien de relations harmonieuses avec les partenaires 4. Préoccupation envers les employés 5. Appui aux membres de la communauté de la Commission scolaire 6. Développement d'une gestion respectueuse de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion de l'énergie ○ Gestion de l'eau ○ Gestion de l'air ○ Construction et rénovation ○ Entretien des terrains et des immeubles ○ Gestion des matières résiduelles ○ Gestion des matières dangereuses ○ Approvisionnement, investissements 7. Gestion du transport 8. Appui au développement et au maintien d'environnements sociaux et physiques stimulants et sains

Commission scolaire	Définition du DD	Principes directeurs retenus	Objectifs retenus
CS des Rives-du-Saguenay	<p>Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Milieu de vie • Environnement • Éthique et solidarité • Gestion 	<p>Milieu de vie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Travailler à améliorer de façon continue la qualité de vie des gens dans nos établissements 2. Favoriser, auprès des élèves et du personnel, le développement de connaissances et d'aptitudes relatives au développement durable 3. Établir des partenariats avec d'autres organismes qui prônent le DD <p>Environnement</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Avoir une approche préventive par rapport à ses impacts sur l'environnement 5. S'inspirer de l'approche des 3R-V-E pour la gestion des déchets 6. Inciter les établissements à intégrer l'éducation relative à l'environnement <p>Éthique et solidarité</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Contribuer à la réduction des inégalités sociales en favorisant une éducation de qualité, accessible à tous 8. Promouvoir les comportements écoresponsables auprès de tout le personnel autant qu'auprès des élèves 9. Renforcer les liens et augmenter les retombées dans la communauté <p>Gestion</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Être à l'écoute des initiatives de développement durable du milieu et les soutenir dans leurs démarches 11. Favoriser l'intégration de critères d'achats socialement et écologiquement responsables 12. Assurer l'amélioration continue du processus de développement durable en se donnant des objectifs et en mesurant périodiquement leur atteinte

Commission scolaire	Définition du DD	Principes directeurs retenus	Objectifs retenus
<p align="center">CS des Hautes-Rivières</p>	<p>La capacité de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs » (Commission Brundtland). Ce concept exige que la satisfaction des besoins humains et l'amélioration de la qualité de vie se réalisent par une utilisation des ressources limitées dont nous disposons qui soit à la fois efficace et respectueuse de l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun n'est énoncé 	<p>Plusieurs champs d'intervention en 2 catégories</p> <ul style="list-style-type: none"> • la première est d'ordre environnemental et touche l'adoption de pratiques saines dans la conduite des activités de la Commission scolaire des Hautes-Rivières notamment, en ce qui a trait à la gestion des déchets dangereux, au recyclage, ainsi qu'à la réutilisation et à la récupération des matières <ul style="list-style-type: none"> • L'approvisionnement; • La gestion de l'énergie; • La gestion de l'eau; • La gestion des matières dangereuses; • La gestion des déchets; • L'entretien et l'aménagement des terrains et bâtiments; • La gestion du transport. • la seconde est d'ordre éducatif et touche la participation de la Commission scolaire des Hautes-Rivières à l'effort de promotion du concept de développement durable et de pratiques environnementales saines dans sa communauté <ul style="list-style-type: none"> • Le développement et la gestion des programmes de formation • L'éducation relative à l'environnement et au développement durable

ANNEXE – 4

CADRE STRATÉGIQUE ET PLAN D'ACTION EN DD DE LA CSS

Extrants	Indicateurs d'extrant	Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires	Indicateurs résultats intermédiaires	Résultat final	Indicateurs
Préparer et élaborer des documents de formation pour les cadres au DD	<ul style="list-style-type: none"> Les documents de formation des cadres sont produits 	1 : Former le personnel au développement durable 50 % d'ici juin 2013 100 % d'ici juin 2017		IND Taux d'employés et de cadres se disant plus connaissant en DD IND Taux d'élèves se disant plus connaissant en DD IND Nombre d'employés consultant la chronique DD Intranet et le dépliant sur les pratiques éconergétiques IND Nombre d'enseignant ayant intégré le DD dans leur enseignement IND Nombre d'activités pédagogiques par école sur le DD IND Nombre d'élèves ayant accédé au dépliant sur les pratiques éconergétiques		
Donner une formation 1 h lors d'une réunion des cadres comme le Conseil consultatif de gestion (CCG)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cadres formés au DD 					
Préparer et élaborer des documents de formation pour les employés au DD	<ul style="list-style-type: none"> Les documents de formation des employés sont produits 					
Donner une formation de 30 minutes lors d'une assemblée générale des enseignants dans leur école	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'employés formés au DD 					
Créer une chronique sur l'intranet pour le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Création de l'espace pour la chronique sur l'intranet Nombre de chroniques déposées sur l'intranet 	2 : Informer le personnel sur des thématiques liées au développement durable 20 % d'ici juin 2014 40 % d'ici juin 2016	Les employés, dirigeants et des élèves sont mieux formés et informés en matière de développement durable			
Créer un dépliant à l'attention du personnel et accessible en format électronique via l'intranet de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> Création du dépliant Dépôt sur l'intranet de la CSS 	3 : D'ici juin 2012, sensibiliser 50 % du personnel et des élèves à des pratiques éconergétiques en milieu scolaire				
Créer un dépliant à l'attention des élèves et accessible en format électronique via la plate-forme Edu-groupe	<ul style="list-style-type: none"> Création du dépliant Dépôt sur la plate-forme Edu-groupe 					
Répertorier des outils électroniques pouvant aider les enseignants dans l'éducation pour le DD	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'outils répertoriés 	4 : Former les enseignants à l'intégration de l'éducation pour le développement durable dans leur enseignement 40 % d'ici juin 2015 60 % d'ici juin 2017				
Préparer les documents de la formation	<ul style="list-style-type: none"> Les documents de la formation sont préparés 					
Donner une formation de 3 h aux enseignants à l'intégration du DD dans leur enseignement lors d'une journée pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'enseignants formés à l'éducation pour le développement durable 					
Présenter le projet des prix reconnaissance aux directeurs des services de la CSS afin d'obtenir leur accord à ce projet	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de directeurs de services présents Taux d'accord des directeurs de services au projet de prix reconnaissance 	5 : D'ici juin 2014, développer deux prix reconnaissance en DD pour des actions ou projets d'élèves ou d'employés de la CSS	Les élèves et les employés sont plus engagés vers le développement durable	IND Taux d'élèves se disant motivés par le sujet du DD IND Taux d'employés se disant capables de poser un geste envers le DD IND Nombre de projets soumis par les employés au prix reconnaissance IND Nombre de projets soumis par les élèves au prix reconnaissance		
Créer une grille d'analyse critériée pour évaluer les projets ou actions des employés	<ul style="list-style-type: none"> La grille d'analyse pour les projets ou actions des employés est produite 					
Créer une grille d'analyse critériée pour évaluer les projets ou actions des élèves	<ul style="list-style-type: none"> La grille d'analyse pour les projets ou actions des élèves est produite 					
Solliciter de grandes entreprises du territoire pour les inviter à commanditer le prix reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entreprises sollicitées Montant d'argent amassé pour les prix 	6 : Remettre 2 prix reconnaissance en DD (1 pour les employés et 1 pour les élèves) 2 prix en juin 2015 2 prix en juin 2016 2 prix en juin 2017				
Publiciser les prix reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> Le dépliant publicitaire est créé Le dépliant publicitaire est déposé sur l'intranet Nombre de dépliant publicitaires envoyés dans les écoles 					
Évaluer les projets ou actions soumis selon les grilles critériées	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets totaux soumis et évalués 					
Remettre les prix reconnaissance aux projets retenus lors d'un gala méritas	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de prix remis 					

Extrants	Indicateurs d'extrant	Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires	Indicateurs résultats intermédiaires	Résultat final	Indicateurs
Informer les directeurs de services de la CSS sur la 3 ^e politique de gestion des matières résiduelles	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de directeurs de services présents à la rencontre d'information 	7 : D'ici juin 2013, déposer une demande de reconnaissance <i>ICI, on recycle!</i> – niveau 1 engagement auprès de Recyc-Québec pour l'ensemble des établissements de la CSS	Les matières résiduelles envoyées à l'enfouissement sont réduites de 5 % en juin 2017	IND Montant des redevances à l'enfouissement avant la mise en place des actions IND Montant des redevances à l'enfouissement après la mise en place des actions IND Taux de réduction du montant des redevances à l'enfouissement IND Quantité de déchets que l'on a évité d'enfourir		
Informer les directeurs de services et d'établissement à la reconnaissance <i>ICI, on recycle!</i> – niveau 1 engagement lors d'une réunion des directions (exemple le CCG)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de directeurs présents à la rencontre d'information 					
Obtenir l'accord des directeurs de déposer une demande de reconnaissance.	<ul style="list-style-type: none"> Taux (%) de directeurs en accord avec la demande de reconnaissance 					
Réaliser l'inventaire des matières résiduelles générées dans les établissements de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des matières résiduelles par école ou centre 	8 : Mettre en œuvre des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS 10 % des actions en juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017				
Réaliser une liste des actions à mettre en place pour gérer les matières résiduelles	<ul style="list-style-type: none"> La liste des actions est produite 					
Accompagner et conseiller les établissements pour la mise en place des actions pour mieux gérer les matières résiduelles dans les établissements de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'établissement accompagnés et conseillés 					
Informer les dirigeants de la CSS sur la stratégie québécoise de réduction d'eau potable	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de directeurs de services présents à la rencontre d'information 	9 : Pour le 1 ^{er} avril 2013, adopter un plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau				
Mettre en place un comité multipartite pour réaliser un plan d'action de réduction de la consommation d'eau potable	<ul style="list-style-type: none"> Le comité multipartite est créé Le plan d'action est créé 					
Organiser les rencontres du comité	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rencontres du comité Compte-rendu des rencontres 					
Réaliser un inventaire des établissements ayant déjà un compteur d'eau	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des écoles ou centre où sont installés les compteurs d'eau 	10 : Installer des compteurs d'eau dans les établissements de la CSS 50 % d'ici juin 2013 50 % d'ici juin 2014	La consommation d'eau dans les établissements de la CSS est réduite de 20 % en juin 2017	IND Taux de réduction de la consommation d'eau IND % d'atteinte de la stratégie québécoise IND Quantité d'eau potable économisée		
Acheter les compteurs d'eau pour les établissements n'ayant pas de compteurs d'eau	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de compteurs d'eau achetés 					
Installer des compteurs d'eau	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de compteurs d'eau installés 					
Informer l'ensemble des directions d'école sur les actions à mettre en place dans leur établissement pour mieux gérer l'eau potable lors d'une rencontre du CCG	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de directeurs d'école présents à la rencontre d'information 	11 : Mettre en œuvre le plan d'action visant de saines pratiques de gestion de l'eau 10 % des actions en juin 2014 25 % d'ici juin 2015 50 % d'ici juin 2016 100 % d'ici juin 2017				
Accompagner les établissements pour la mise en œuvre des actions	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'établissements accompagnés 					
Réaliser l'inventaire des organismes du territoire de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> L'inventaire des organismes du territoire de la CSS est complété Nombre d'organismes établis sur le territoire de la CSS 	12 : D'ici juin 2014, répertorier tous les organismes du territoire de la CSS qui répondent à des critères de DD	La CSS, ses cadres et employés encouragent financièrement et socialement la communauté de son territoire	IND Nombre d'organismes encouragés par des employés de la CSS IND Nombre de campagnes pour soutenir des organismes de la CSS		
Développer une grille d'analyse selon le DD des organismes du territoire de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> La grille d'analyse est créée 					
Analyser les organismes du territoire de la CSS selon la grille de DD	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse des organismes est réalisée Nombre d'organismes répondant aux critères de DD de la CSS 					

Extrants	Indicateurs d'extrant	Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires	Indicateurs résultats intermédiaires	Résultat final	Indicateurs
Informer, au moyen de l'Intranet, les employés des organismes de territoire de la CSS répondant à des critères de DD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépôt de la liste des organismes répondant au DD sur l'Intranet ▪ Chronique dans l'intranet ▪ Nombre d'employés consultant la liste des organismes répondant au DD sur l'intranet 	13 : Sensibiliser les employés à encourager les organismes du territoire de la CSS répondant à des critères de DD 10 % d'ici juin 2015 20 % d'ici juin 2016		IND Montant d'argent dépensé dans des organisations du territoire de la CSS IND Nombre de fournisseurs du territoire de la CSS où des dépenses sont effectuées		
Utiliser l'une des chroniques Intranet du DD pour expliquer les bénéfices à encourager les organismes du territoire de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chronique dans l'Intranet ▪ Nombre d'employés consultant la chronique sur les bénéfices à encourager les organismes du territoire de la CSS 					
Créer un comité multipartite pour revoir la politique d'approvisionnement afin de la rendre écoresponsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité est créé 	14 : Pour juin 2017, adopter une nouvelle politique d'approvisionnement écoresponsable de biens et services				
Organiser des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de rencontres du comité ▪ Compte-rendu des rencontres 					
Consulter les fournisseurs de produits et services sur une politique d'approvisionnement écoresponsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de fournisseurs de produits et services consultés ▪ Le sondage soumis aux fournisseurs est créé 					