

BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES  
SUR L'ENVIRONNEMENT

BA  
PE

# PLAN **2018-2021** STRATÉGIQUE

Participer à l'avenir

## Message du président

---

C'est avec beaucoup de fierté, à titre de nouveau président du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), que je présente le fruit de notre démarche de planification stratégique pour la période 2018-2021. Cette démarche a été réalisée avec le souci d'engager la participation et d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des employés. Ce faisant, elle pourra constituer un véritable instrument de mobilisation tout au long de sa mise en œuvre.

Le BAPE a été créé en 1978, si bien que la présente planification stratégique survient au moment où l'organisme fête ses 40 ans d'existence. À la fin des années 70, l'Humanité prenait subitement conscience des limites du développement associées à l'industrialisation et à la consommation de masse. Pour rétablir l'équilibre entre le développement et la conservation de la nature, dans une optique d'équité entre les générations, il fallait se doter d'outils pour évaluer les incidences environnementales des projets, et pour guider la prise de décision gouvernementale.

Pour être complet, les bâtisseurs de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement savaient que ce coffre à outils devait comprendre un espace pour la participation publique qui offrirait l'accès à l'information et la capacité pour tous de s'exprimer. Cette approche visionnaire, incarnée par le BAPE, s'est vue renforcée en 2006 par l'adoption de la *Loi sur le développement durable*, laquelle souligne que :

« 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 ».

Plus tard, en 2012, la Déclaration du gouvernement ouvert du Québec se voulait aussi l'occasion de promouvoir « un gouvernement qui encourage la participation, en plaçant les citoyens au cœur du processus décisionnel de l'État », affirmant que « l'apport du public est essentiel à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du gouvernement ». Aujourd'hui encore, l'adoption récente du Cadre de référence gouvernemental sur la participation publique vient souligner à quel point un instrument comme le BAPE est nécessaire.

Avec ce plan stratégique, nous venons assurer le respect de cette mission en l'adaptant au nouveau contexte écologique, social et économique dans lequel le Québec évolue. Au final, il nous permettra de continuer à faire honneur aux bâtisseurs, et à demeurer une institution moderne dont les Québécois pourront toujours être fiers.

Je termine en soulignant ma reconnaissance envers les employés du BAPE qui, au fil du temps, auront permis d'en faire une institution rigoureuse et respectée, et aussi à tous les citoyens, promoteurs, personnes-ressources et autres organisations qui participent à nos travaux et contribuent, à leur façon, à faire avancer le Québec.

# Le BAPE

---

## Mission

Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a pour mission d'éclairer la prise de décision gouvernementale en transmettant au ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques des analyses et des avis qui prennent en compte les seize principes de la *Loi sur le développement durable*.

Pour réaliser sa mission, le BAPE diffuse auprès des citoyens toute l'information pertinente disponible sur un projet ou sur une question que lui soumet le ministre et prend en compte les préoccupations et les suggestions qui lui sont soumises. Les avis du BAPE sont le fruit d'une analyse et d'une enquête rigoureuses qui intègrent les enjeux écologiques, sociaux et économiques des projets.

## Vision

Être reconnu comme une référence en matière de démocratie participative où chacun a la possibilité de faire la différence au bénéfice d'une vision de développement structurante et durable du Québec.

## Valeurs

Le BAPE s'engage à appuyer son action sur ces quatre valeurs éthiques :

Le respect consiste à accorder un second regard sur une problématique donnée afin de ne pas heurter inutilement les personnes ou les parties concernées. Il se traduit par l'attention portée aux autres, en se conduisant envers eux avec honnêteté et courtoisie, et par le souci de s'accorder un temps de réflexion.

L'impartialité réside dans le devoir et le privilège de pouvoir adopter une position aussi bien qu'une autre. Elle implique la volonté de prendre en considération l'ensemble de l'information disponible et des points de vue exprimés. Elle se traduit par le souci d'entendre et d'accorder la même importance à tous, sans parti pris.

L'équité s'entend comme la juste appréciation de ce qui est dû à chacun. Elle permet de faire des choix avec justesse et discernement.

La vigilance se définit comme le souci et l'attention portés à une situation donnée afin d'anticiper ce qui pourrait se passer et de prendre les mesures appropriées pour y répondre dans une perspective de développement durable.

Le BAPE souscrit par ailleurs aux valeurs de la fonction publique québécoise que sont le respect, l'impartialité, la compétence, l'intégrité et la loyauté.

## Le contexte dans lequel évolue le BAPE

---

### Contexte externe

La mise à jour récente de la *Loi sur la qualité de l'environnement* est sans contredit le facteur externe qui aura le plus d'influence sur la réalisation de la mission du BAPE au cours des prochaines années.

Le BAPE devra tenir compte des changements qui affectent notre société, mais aussi de leurs conséquences sur la participation et l'engagement citoyen. Il doit en outre dépasser la polarisation toujours forte entre économie et écologie, tout en composant avec la notion d'acceptabilité sociale.

Reconnu aujourd'hui comme l'une des rares institutions offrant les conditions nécessaires à l'exercice d'une démocratie participative transparente, inclusive et renforcée par son pouvoir d'enquête, le BAPE a acquis le respect des parties prenantes à ses travaux. Malgré cela, force est de constater que le BAPE est relativement peu et mal connu de l'ensemble des Québécois.

Par ailleurs, le 40<sup>e</sup> anniversaire de l'organisation se prête bien à l'adoption de nouvelles orientations structurantes et mobilisatrices. C'est l'occasion de tisser de nouveaux partenariats qui pourront accroître le rayonnement du BAPE, valoriser son expertise et accroître la qualité, la rigueur et l'efficacité de ses travaux.

### Contexte interne

Le BAPE fête ses 40 ans d'existence en 2018. Ce long parcours, riche d'expérience et d'apprentissages, lui a permis d'acquérir une réputation et un pouvoir d'influence enviables. Au fil du temps, il a vu sa crédibilité et son expertise s'accroître tout en préservant son impartialité et son indépendance. À cet égard, le respect des règles éthique et déontologique dicte la ligne de conduite de l'organisation.

Le BAPE peut compter sur un personnel compétent, qui possède des expertises variées et une grande capacité d'adaptation. Ce personnel manifeste un fort sentiment d'appartenance envers l'institution et sa mission ainsi qu'un souci constant d'offrir un service de qualité aux citoyens et à tous les intervenants. Le maintien, le développement et la diversité des compétences du personnel du BAPE constituent un défi, considérant l'évolution constante et la complexité des besoins et des enjeux à traiter.

Par ailleurs, en conformité avec sa mission, le BAPE contribue à la mise en œuvre du développement durable, et ce, autant par son approche de diffusion de l'information et d'analyse que par l'exécution de ses opérations courantes.

## Les enjeux

---

Dans ce contexte évolutif, le BAPE se concentrera sur trois enjeux prioritaires au cours des trois prochaines années :

- L'adaptation à un nouveau contexte écologique, social et économique ;
- L'accroissement du savoir collectif et citoyen ;
- Le maintien de la confiance du public envers l'organisation.

## Les choix stratégiques

### Enjeu 1 : L'adaptation à un nouveau contexte écologique, social et économique

L'environnement externe dans lequel le BAPE exerce ses activités est actuellement soumis à des transformations importantes auxquelles l'organisation doit s'adapter. En particulier, notons la mise à jour récente de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, dont plusieurs dispositions concernent les évaluations environnementales.

Comme le BAPE œuvre dans le domaine de la consultation et de la participation publiques, il doit aussi prendre en compte les profonds changements qui affectent le Québec. Parmi les plus notables, soulignons les changements générationnels, l'accroissement de la polarisation, l'évolution numérique, les bouleversements dans l'univers des médias, la tendance à opposer économie et écologie, et la place prépondérante qu'occupe aujourd'hui la notion d'acceptabilité sociale dans la sphère publique. Le BAPE doit évidemment prendre en compte, dans l'analyse des dossiers qui lui sont soumis, l'évolution parfois accélérée des grands enjeux environnementaux qui affectent la planète.

Enfin, comme tous les autres organismes du secteur public, le BAPE doit veiller en continu à gérer de façon optimale ses ressources et à constamment améliorer l'efficacité de ses travaux.

### Enjeu 1 : L'adaptation à un nouveau contexte écologique, social et économique

Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
S'adapter à la nouvelle <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i>	Opérations	Adapter les processus et les outils	Proportion de processus et d'outils modifiés	100 % d'ici le 31 décembre 2018
Diversifier les modes d'information et de participation	Communications	Mettre en place de nouveaux modes d'information et de participation	Nombre de nouveaux modes d'information et de participation	1 en 2018-2019 1 en 2019-2020 1 en 2020-2021

## Enjeu 2 : L'accroissement du savoir collectif et citoyen

L'information est au cœur de la mission du BAPE. En donnant accès de manière transparente à l'expertise réalisée sur le milieu et aux enjeux territoriaux susceptibles d'être soulevés par des projets de développement, notre institution contribue directement à l'accroissement du savoir.

Les communications constituent également un défi pour l'organisation. Comme il doit s'adapter à un nouveau cadre législatif, le contexte se prête bien à l'adoption d'un nouveau plan de communication qui permettra de mettre à jour nos stratégies et nos outils de communication, de mieux faire connaître le mandat de l'organisme et de proposer une nouvelle image de marque. Cela permettra aussi de rejoindre un public plus diversifié, d'élargir les possibilités de participation, et ce, en plus d'assurer une diffusion plus stratégique de l'information. Ce plan pourra par ailleurs être déployé de manière à accompagner efficacement la mise en œuvre de l'ensemble des orientations retenues dans la planification stratégique.

Enfin, ce sera l'occasion de tisser de nouveaux liens et de créer des partenariats qui pourront accroître le rayonnement du BAPE, valoriser son expertise et améliorer la qualité, la rigueur et l'efficacité de ses travaux.

### Enjeu 2 : L'accroissement du savoir collectif et citoyen

Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Mieux véhiculer la mission et le rôle de l'organisation	Communications	Développer des outils de communication	Nombre de nouveaux outils	1 par année
		Adopter une stratégie de promotion	Indice de notoriété	Accroissement de 10 % d'ici le 31 mars 2021
Mieux informer les citoyens sur les enjeux des projets soumis		Explorer de nouveaux moyens d'information	Nombre de moyens essayés	1 en 2018-2019 1 en 2019-2020
Être reconnu pour son expertise dans le domaine de la participation publique et du développement durable		Partager l'expertise de l'organisation par le biais de partenariats	Nombre d'organisations ou de comités avec lesquels le BAPE partage son expertise	4 d'ici le 31 mars 2021

### Enjeu 3 : Le maintien de la confiance du public envers l'organisation

Comme organisme de la fonction publique, le BAPE assume pleinement ses responsabilités en posant les gestes nécessaires au quotidien pour préserver son intégrité. Il le fait par respect pour les autorités publiques qui misent sur cette institution et qui lui confient des mandats pour obtenir un éclairage indépendant sur des projets ou des enjeux. Il le fait aussi pour les citoyens qui participent à ses travaux et qui financent les services publics, qu'ils soient simples participants, promoteurs, groupes ou experts invités. Enfin, il le fait pour ses employés, sachant qu'ils adhèrent aux valeurs de l'institution et qu'ils les appliquent dans toutes leurs actions.

En communiquant et en expliquant sa mission et ses valeurs, le BAPE se présente comme une organisation digne de confiance. Ce lien de confiance repose notamment sur le fait que le personnel s'engage à adopter et à démontrer en tout temps et en toutes circonstances un comportement éthique et déontologique exemplaire. Les attentes de la population envers le BAPE en matière d'intégrité et d'impartialité sont particulièrement élevées et celui-ci doit continuer à tout mettre en œuvre pour y répondre de façon satisfaisante.

Afin de préserver cette confiance, l'organisation doit demeurer vigilante et poursuivre en continu la mise à jour de ses processus et de ses outils d'encadrement éthique et déontologique, ce qui inclut la formation et le développement des compétences.

#### Enjeu 3 : Le maintien de la confiance du public envers l'organisation

Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Maintenir la vigilance en matière d'éthique et de déontologie	Ressources humaines	Revoir les règles d'éthique et de déontologie	Pourcentage de documents et de processus revus	100 % d'ici le 31 mars 2019
		Mettre à niveau annuellement les connaissances du personnel	Pourcentage d'employés formés	100 %
Développer les compétences	Ressources humaines	Systématiser les processus de formation	Date d'adoption d'une nouvelle procédure de formation et d'accueil pour les nouveaux employés	D'ici le 31 mars 2020
		Favoriser le développement des compétences	Nombre moyen de jours de formation par employé	2 jours annuellement
		Maintenir les expertises nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation	Date de dépôt d'un portrait des besoins	D'ici le 31 mars 2020
			Ratio de besoins comblés	85 % des besoins comblés d'ici le 31 mars 2021

## Participer à l'avenir

**Mission :** Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a pour mission d'éclairer la prise de décision gouvernementale en transmettant au ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques des analyses et des avis qui prennent en compte les seize principes de la *Loi sur le développement durable*.

Pour réaliser sa mission, le BAPE diffuse auprès des citoyens toute l'information pertinente disponible sur un projet ou sur une question qui lui soumet le ministre et prend en compte les préoccupations et les suggestions qui lui sont soumises. Les avis du BAPE sont le fruit d'une analyse et d'une enquête rigoureuses qui intègrent les enjeux écologiques, sociaux et économiques des projets.

**Vision :** Être reconnu comme une référence en matière de démocratie participative où chacun a la possibilité de faire la différence au bénéfice d'une vision de développement structurante et durable du Québec.

**Valeurs :** Le BAPE s'engage à appuyer son action sur ces quatre valeurs éthiques :

Le respect consiste à accorder un second regard sur une problématique donnée afin de ne pas heurter inutilement les personnes ou les parties concernées. Il se traduit par l'attention portée aux autres, en se conduisant envers eux avec honnêteté et courtoisie, et par le souci de s'accorder un temps de réflexion.

L'impartialité réside dans le devoir et le privilège de pouvoir adopter une position aussi bien qu'une autre. Elle implique la volonté de prendre en considération l'ensemble de l'information disponible et des points de vue exprimés. Elle se traduit par le souci d'entendre et d'accorder la même importance à tous, sans parti pris.

L'équité s'entend comme la juste appréciation de ce qui est dû à chacun. Elle permet de faire des choix avec justesse et discernement.

La vigilance se définit comme le souci et l'attention portés à une situation donnée afin d'anticiper ce qui pourrait se passer et de prendre les mesures appropriées pour y répondre dans une perspective de développement durable.

Le BAPE souscrit par ailleurs aux valeurs de la fonction publique québécoise que sont le respect, l'impartialité, la compétence, l'intégrité et la loyauté.

Enjeu 1 : L'adaptation à un nouveau contexte écologique, social et économique				
Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
S'adapter à la nouvelle <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i>	Opérations	Adapter les processus et les outils	Proportion de processus et d'outils modifiés	100% d'ici le 31 décembre 2018
Diversifier les modes d'information et de participation	Communications	Mettre en place de nouveaux modes d'information et de participation	Nombre de nouveaux modes d'information et de participation	1 en 2018-2019 1 en 2019-2020 1 en 2020-2021
Enjeu 2 : L'accroissement du savoir collectif et citoyen				
Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Mieux véhiculer la mission et le rôle de l'organisation	Communications	Développer des outils de communications	Nombre de nouveaux outils	1 par année
		Adopter une stratégie de promotion	Indice de notoriété	Accroissement de 10 % d'ici le 31 mars 2021
Mieux informer les citoyens sur les enjeux des projets soumis		Explorer de nouveaux moyens d'information	Nombre de moyens essayés	1 en 2018-2019 1 en 2019-2020
Être reconnu pour son expertise dans le domaine de la participation publique et du développement durable		Partager l'expertise de l'organisation par le biais de partenariats	Nombre d'organisations ou de comités avec lesquels le BAPE partage son expertise	4 d'ici le 31 mars 2021
Enjeu 3 : Le maintien de la confiance du public envers l'organisation				
Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Maintenir la vigilance en matière d'éthique et de déontologie	Ressources humaines	Revoir les règles d'éthique et de déontologie	Pourcentage de documents et de processus revus	100 % d'ici le 31 mars 2019
		Mettre à niveau annuellement les connaissances du personnel	Pourcentage d'employés formés	100 %
Développer les compétences		Systématiser les processus de formation	Date d'adoption d'une nouvelle procédure de formation et d'accueil pour les nouveaux employés	D'ici le 31 mars 2020
		Favoriser le développement des compétences	Nombre moyen de jours de formation par employé	2 jours annuellement
		Maintenir les expertises nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation	Date de dépôt d'un portrait des besoins Ratio de besoins comblés	D'ici le 31 mars 2020 85 % des besoins comblés d'ici le 31 mars 2021