



Participez  
à l'avenir

# PLAN STRATÉGIQUE **2024-2027**

Bureau d'audiences publiques  
sur l'environnement



140, Grande Allée Est, bureau 650  
Québec (Québec) G1R 5N6  
Téléphone : 418 643-7447  
Sans frais : 1 800 463-4732  
Courriel : [communication@bape.gouv.qc.ca](mailto:communication@bape.gouv.qc.ca)

[bape.gouv.qc.ca](http://bape.gouv.qc.ca)  
[facebook.com/BAPEquebec](https://facebook.com/BAPEquebec)  
[x.com/BAPE\\_Quebec](https://x.com/BAPE_Quebec)  
[linkedin.com/company/bapequebec](https://linkedin.com/company/bapequebec)

Dépôt légal – Septembre 2024  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-98058-2 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-98059-9 (version PDF)

© Gouvernement du Québec

# Table des matières

<b>Message du président</b> .....	iv
<b>L'organisation en bref</b> .....	1
Mission .....	1
Vision.....	1
Valeurs .....	2
Chiffres clés.....	3
<b>Analyse de l'environnement</b> .....	4
Bilan stratégique.....	4
Contexte externe .....	6
L'importance des notions d'équité, de diversité et d'inclusion en matière de démocratie participative .....	6
Le numérique au cœur de la vie des citoyennes et citoyens .....	7
Contexte interne .....	9
<b>Choix stratégiques</b> .....	10
Enjeu 1 : La contribution citoyenne .....	10
Orientation 1 : La compréhension des rôles du BAPE.....	10
Orientation 2 : L'optimisation des pratiques en matière de participation citoyenne .....	12
Enjeu 2 : Le développement organisationnel .....	13
Orientation 3 : Accroître la mobilisation du personnel .....	13
<b>Tableau synoptique du Plan stratégique 2024-2027</b> .....	15

# Message du président

Il me fait plaisir de présenter le nouveau Plan stratégique du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE).

Ce plan s'inscrit dans la continuité du précédent puisque d'une part, les enjeux auxquels l'organisation est confrontée sont de même nature et que, d'autre part, plusieurs mandats organisationnels structurants amorcés ces dernières années méritent d'être poursuivis ou achevés.

Dans le cadre de nos travaux de réflexion, nous avons entre autres recentré notre attention sur une nouvelle vision qui se décrit comme suit : « Le BAPE agit comme un catalyseur de la participation citoyenne qui contribue à façonner l'avenir du Québec ». Ainsi, le Bureau exprime formellement sa volonté et son engagement à faciliter davantage la participation citoyenne et à permettre à une diversité de publics de s'exprimer sur des projets ou des questions relatives à la qualité de l'environnement que le ministre lui confie et qui sont susceptibles d'entraîner des répercussions sur leur milieu de vie.



Les citoyennes et citoyens du Québec sont plus que jamais engagés et préoccupés face aux grands enjeux environnementaux auxquels la société est confrontée. Par sa mission et ses actions, le BAPE permet à quiconque de s'informer et de s'exprimer. Par ses rapports d'enquête, il contribue à éclairer les décisions gouvernementales en donnant l'heure juste sur différents enjeux qui lui sont soumis.

Au cours des trois prochaines années, les efforts du BAPE seront orientés vers une meilleure compréhension des rôles du BAPE (informer, consulter, enquêter et aviser) auprès de la population en général avec une emphase auprès des groupes sous-représentés dans nos travaux. Nos efforts porteront également sur une optimisation de nos pratiques en matière de participation citoyenne, notamment pour améliorer leur expérience avec nos services numériques. Enfin, notre personnel étant notre plus grande richesse, nous souhaitons aussi accroître leur mobilisation en améliorant leur expérience globale en tant qu'employée et employé.

Je désire remercier sincèrement tout le personnel qui a contribué à cet exercice exigeant de réflexion, mais combien riche il sera pour le BAPE de demain. Leur participation a contribué à une adhésion franche et formelle sur cet itinéraire de développement de l'institution.

Bonne lecture.

Le président,

Alain R. Roy  
Québec, septembre 2024

# L'organisation en bref

## Mission

Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a pour mission d'éclairer la prise de décision gouvernementale sur des projets et des questions relatives à la qualité de l'environnement, en transmettant au ministre responsable de l'Environnement (ci-après le ministre) des constats et des avis qui prennent en compte les préoccupations de la population et qui s'appuient sur les 16 principes de la *Loi sur le développement durable*.

Pour réaliser sa mission, le BAPE offre les conditions propices pour que les citoyennes et citoyens puissent s'informer et s'exprimer. À cette fin, il veille à ce que toute l'information disponible et pertinente soit rendue publique. Les constats et avis de ses commissions d'enquête sont le fruit d'une analyse rigoureuse qui intègre les enjeux écologiques, sociaux et économiques.

### Les rôles du BAPE



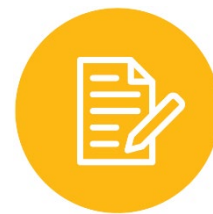
**Informer**



**Consulter**



**Enquêter**



**Aviser**

## Vision

Le BAPE agit comme un catalyseur de la participation citoyenne qui contribue à façonner l'avenir du Québec.

**Citoyennes et citoyens :**



**Participez  
à l'avenir !**

## Valeurs

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



Le **respect** consiste à poser un second regard sur une problématique donnée afin de ne pas heurter indûment les personnes ou les parties concernées. Il se traduit par l'attention que l'on porte aux autres, par une conduite honnête et courtoise envers eux et par le souci de s'octroyer un temps de réflexion.



L'**impartialité** réside dans le devoir et le privilège d'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'accorder la même écoute et autant d'importance à toutes et tous, sans parti pris.



L'**équité** exprime 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 l'attention portée à une situation donnée afin d'anticiper ce qui pourrait survenir 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.

## Chiffres clés

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2021 et le 31 mars 2024  
période couvrant le plan stratégique précédent

2 889

participantes et participants

1 268

en présentiel

1 621

en ligne

24

dossiers

=

13

périodes  
d'information

+

7

audiences  
publiques

+

4

consultations  
ciblées

66

séances publiques

10

régions administratives où des  
séances publiques ont eu lieu <sup>1</sup>

## Depuis 1978

en date du 31 mars 2024

1 105

dossiers

16 129

mémoires déposés

## Thèmes des dossiers les plus fréquents

projets à caractère  
énergétique <sup>2</sup>

298

infrastructures  
routières

279

gestion des  
matières résiduelles

116

1. Ceci exclut le mandat générique sur l'état des lieux et la gestion des résidus ultimes, lequel couvrait tout le Québec.

2. Barrages, centrales d'énergie électrique, lignes et postes électriques, énergie éolienne, gazoducs et oléoducs.

# Analyse de l'environnement

Le BAPE a déterminé les choix stratégiques qui le guideront en se basant sur le bilan des actions menées durant les trois dernières années et les efforts qui restent à faire en matière de contribution citoyenne et de développement organisationnel en fonction également de l'évolution des contextes interne et externe de l'organisation. Ainsi, le nouveau Plan stratégique s'inscrit dans la continuité du précédent tout en répondant à plusieurs orientations et objectifs gouvernementaux, notamment en matière de transformation numérique, de développement durable et de gestion des ressources humaines. Les nouveaux indicateurs ainsi que les nouvelles cibles ont été déterminés afin qu'ils reflètent davantage l'impact des efforts de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés.

## Bilan stratégique

En tant que seul organisme gouvernemental de démocratie participative consacré à l'environnement au Québec, le BAPE est animé par la volonté de faciliter et de diversifier la participation citoyenne à ses travaux. Au cours des trois dernières années, l'organisation a mis en place des conditions favorisant l'exercice d'une démocratie participative plus transparente, inclusive et représentative afin de mieux répondre aux attentes de la population. Il a notamment concentré ses efforts sur l'intégration des activités suivantes :

1. Améliorer la compréhension des rôles du BAPE et la visibilité de ses actions par différents outils de communication;
2. Diversifier les modes de participation et d'information, notamment par l'optimisation de l'offre numérique, afin de favoriser l'accès pour un plus grand nombre de personnes et de susciter une participation plus diversifiée aux travaux du BAPE;
3. Comprendre les freins et les incitatifs à la participation du public, notamment des femmes, des jeunes et des minorités visibles ou ethnoculturelles, lesquels sont tous des groupes sous-représentés lors des séances publiques du BAPE;
4. Mettre davantage en valeur la contribution des citoyennes et citoyens aux travaux du BAPE en développant de nouveaux outils de communication.

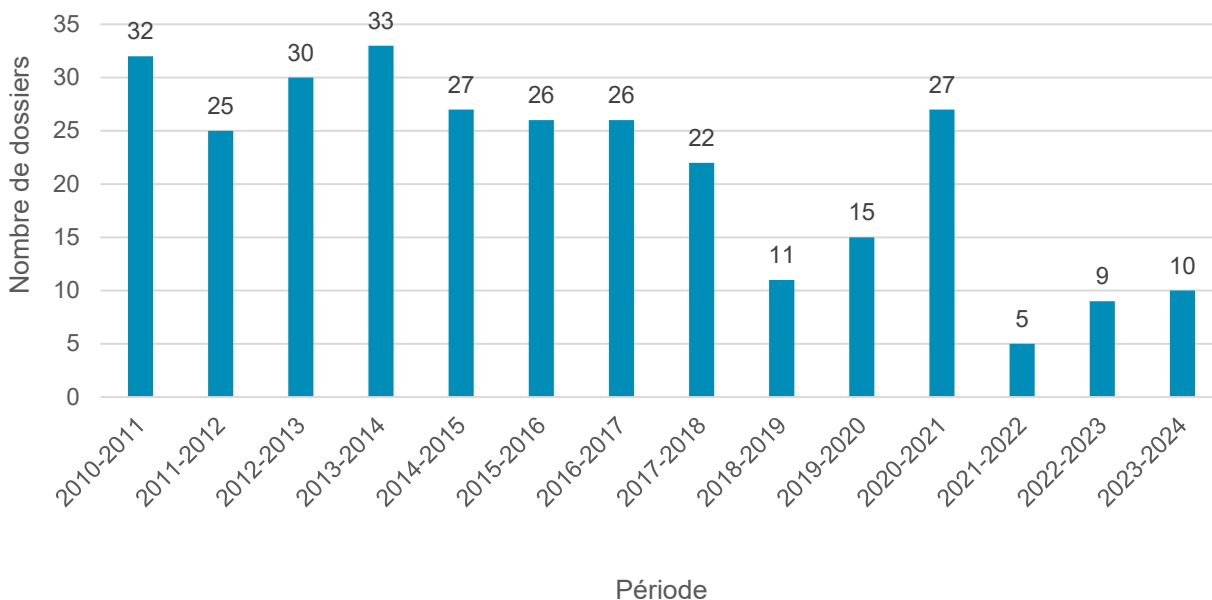
L'atteinte de la plupart des objectifs du précédent Plan stratégique (2021-2025) dépend fortement du type et du volume de dossiers confiés et de la nature des projets examinés, mais aussi des enjeux et de l'intérêt qu'ils soulèvent auprès de la population concernée. Or, les exercices financiers des trois dernières années (2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024) ont été marqués par le fait que peu de dossiers ont été confiés au Bureau en comparaison avec les années antérieures (Figure 1)<sup>3</sup>. Sachant qu'il existe une corrélation entre le nombre de dossiers et leur nature d'une part, et la connaissance des actions du BAPE et la confiance qui lui est accordée par le public d'autre part, il a été difficile d'atteindre les cibles ambitieuses que le Bureau s'était fixées pour plusieurs indicateurs de cette planification stratégique.

---

3. Ces fluctuations annuelles s'expliquent essentiellement par la variabilité du nombre de projets assujettis à la Procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement, par laquelle la très grande majorité des dossiers sont confiés annuellement au Bureau, et ayant atteint l'étape de la participation publique dont le BAPE est responsable.

Ces constats mettent en lumière le fait que plus de 60 % des indicateurs du Plan stratégique 2021-2025 ne relèvent pas directement des efforts du Bureau, mais dépendent plutôt de variables externes, ce qui ne permet pas un plein contrôle sur l'atteinte des cibles du Plan stratégique.

**Figure 1 Évolution du nombre de dossiers confiés au BAPE depuis 2010**



Par ailleurs, en vue de favoriser une expérience de travail enrichissante et distinctive à nos employés et employées, le BAPE a mis en place des actions concrètes afin d'offrir des conditions propices où les talents de chacun peuvent s'épanouir pleinement sur le plan professionnel. Parmi celles-ci, notons la bonification de l'horaire variable, l'accès à des webinaires, des capsules santé, une politique de développement des compétences et un programme d'aide aux employés et à leur famille ainsi que l'encouragement à la pratique d'activités physiques. Dans la même foulée, un comité d'amélioration continue, regroupant des employés et employées de tous les secteurs, a été créé pour réexaminer certains processus de travail liés aux travaux des commissions d'enquête. Il vise l'efficacité des processus en faisant appel à la créativité de l'ensemble du personnel. Un premier Plan d'action 2021-2023 a été mis en place pour renforcer les connaissances à l'égard des procédures de réalisation des mandats d'enquête et des rôles de chacune des équipes de travail, pour optimiser la gestion des innovations et des nouvelles façons de faire et pour parfaire la gestion des commissions. À la suite des actions mises en place, un nouveau Plan d'action 2024-2026 en amélioration continue a été établi.

## Contexte externe

### L'importance des notions d'équité, de diversité et d'inclusion en matière de démocratie participative

La démocratie participative est basée sur la reconnaissance du droit de tous les citoyennes et citoyens d'être impliqués dans les décisions qui ont une incidence sur leurs vies<sup>4</sup>. En adhérant au Partenariat pour un gouvernement ouvert<sup>5</sup>, le gouvernement du Québec a reconnu que l'inclusion est une composante fondamentale pour développer des politiques plus équitables, représentatives et responsables et qui reflètent les considérations des personnes les plus touchées<sup>6</sup>.

Ce principe trouve écho dans plusieurs stratégies gouvernementales, notamment la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* qui vise à favoriser la participation de tous au développement durable, notamment en valorisant l'égalité et la diversité par l'amélioration de la représentation de groupes sous-représentés dans toutes les sphères de la société<sup>7</sup>. Concernant spécifiquement la participation des femmes, la *Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027* reconnaît que « [l]a participation des femmes est incontournable pour une meilleure prise en compte de leurs réalités et de leurs besoins dans les politiques publiques, les projets de développement et même la sphère des produits et services offerts par les entreprises privées »<sup>8</sup>. Quant à la participation des jeunes, avec la *Politique québécoise de la jeunesse 2030*, le gouvernement reconnaît que « [l]a participation et l'engagement des jeunes dans leur collectivité est un moyen concret d'assurer à la jeunesse une influence significative » dans les décisions collectives<sup>9</sup>.

### Méconnaissance du BAPE chez les groupes sous-représentés de la population

La mission du BAPE, ses rôles et son fonctionnement restent encore méconnus de la population québécoise, même après 45 ans d'existence, particulièrement auprès des femmes, des jeunes et des personnes appartenant à des minorités visibles et ethnoculturelles. Par conséquent, il n'est pas surprenant d'observer une sous-représentation de ces groupes dans ses travaux.

Selon un sondage réalisé en février 2022 portant sur la caractérisation des participants et non-participants aux travaux du BAPE, seulement 1 % des personnes sondées<sup>10</sup> répondaient avoir déjà participé à nos travaux. Parmi celles n'ayant jamais participé, près du tiers déclaraient ne pas en

- 
4. Simon Fraser University's Morris J. Wosk Centre for Dialogue (2020). *Beyond Inclusion: Equity in Public Engagement*, p. 4.
  5. Il s'agit d'une organisation internationale qui rassemble 78 pays qui se sont engagés à collaborer dans l'élaboration de plans d'action qui favorisent des gouvernements plus transparents, inclusifs et participatifs (cabinet du ministre de la Cybersécurité et du Numérique [2020]. *Le Québec rejoint le Partenariat pour un gouvernement ouvert*).
  6. Open Government Partnership (2024). *Inclusion*.
  7. Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (2023). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*, p. 37 et 41.
  8. Gouvernement du Québec (2022). *Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2022-2027*, p. 60.
  9. Secrétariat à la jeunesse (2016). *Politique québécoise de la jeunesse 2030*, p. 42.
  10. Sondage Web réalisé en février 2022 mené auprès d'un échantillon de 1 000 répondants représentatif de la population québécoise. La marge d'erreur maximale d'un échantillon probabiliste de 1 000 répondants est de  $\pm 3,1 \%$ , 19 fois sur 20.

connaître le fonctionnement (32 %) ou ne jamais en avoir entendu parler (31 %) <sup>11</sup>. Selon les données issues de ce sondage, les jeunes de 18 à 34 ans et les répondants qui ne se définissaient pas comme « blancs » étaient plus nombreux à indiquer qu'ils n'avaient jamais entendu parler du BAPE. Par ailleurs, de manière générale, le taux de notoriété du BAPE est également plus faible chez les femmes que chez les hommes <sup>12</sup>.

### **Défis à relever : rejoindre, faire participer et faire s'exprimer une plus grande partie de la population dans toute sa diversité**

Si, dans la sphère publique, les notions d'équité, de diversité et d'inclusion prennent de plus en plus d'importance, leur mise en pratique reste un défi pour les praticiens de la démocratie participative. Dans le cadre d'une activité d'échange et de réflexion sur les bonnes pratiques en participation publique organisée par le BAPE en janvier 2024, les participantes et participants <sup>13</sup> ont constaté la difficulté de rejoindre et d'intéresser certains publics, notamment les femmes, les jeunes et les immigrants. De plus, la démultiplication des consultations publiques sur une diversité de sujets et la surcharge informationnelle qui en résulte créent un certain essoufflement de la participation citoyenne, le tout exacerbé par une certaine méfiance envers les institutions publiques <sup>14</sup>.

Le BAPE compte garder le cap sur une contribution citoyenne plus diversifiée, en continuité avec son *Plan stratégique 2021-2025*. Pour ce faire, l'organisation poursuivra ses efforts pour se faire connaître auprès de la population québécoise, particulièrement auprès des femmes, des jeunes et des minorités visibles et ethnoculturelles, tout en continuant à optimiser ses pratiques en matière de participation publique afin que celles-ci soient inclusives et répondent aux attentes des divers publics.

### **Le numérique au cœur de la vie des citoyennes et citoyens**

Le numérique fait maintenant partie du quotidien de la grande majorité des citoyennes et citoyens. Il façonne leurs habitudes de vie et leurs interactions sociales. À titre d'exemple, en 2023, 94 % des adultes québécois disposaient de l'un ou l'autre des quatre appareils suivants : téléphone intelligent, ordinateur (portable ou de table), tablette électronique ou montre intelligente (incluant le bracelet d'activité connecté). De plus, le temps passé devant les écrans à la maison a augmenté chez 34 % des adultes entre 2022 et 2023 <sup>15</sup>.

La compréhension des besoins des citoyennes et citoyens, la simplification, l'accessibilité, la transparence et la personnalisation des services numériques sont des innovations prioritaires dans lesquelles les organisations devraient investir au cours des 5 à 10 prochaines années pour assurer que leur offre de services soit valorisée par leurs clientèles à moyen et long terme <sup>16</sup>.

---

11. Léger (2022). *Caractérisation des participants et non-participants aux travaux du BAPE*. Sondage mené pour le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement [Document interne].

12. Léger (2022). *Notoriété et niveau de confiance*. Sondage mené pour le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement [Document interne].

13. Ces personnes représentaient des organisations publiques vouées à la consultation et à la participation publique provenant notamment du monde municipal.

14. Institut du Nouveau Monde (2023). *L'État du Québec 2024 – Quel avenir pour la démocratie?* Éditions Somme toute/Le Devoir, p. 26.

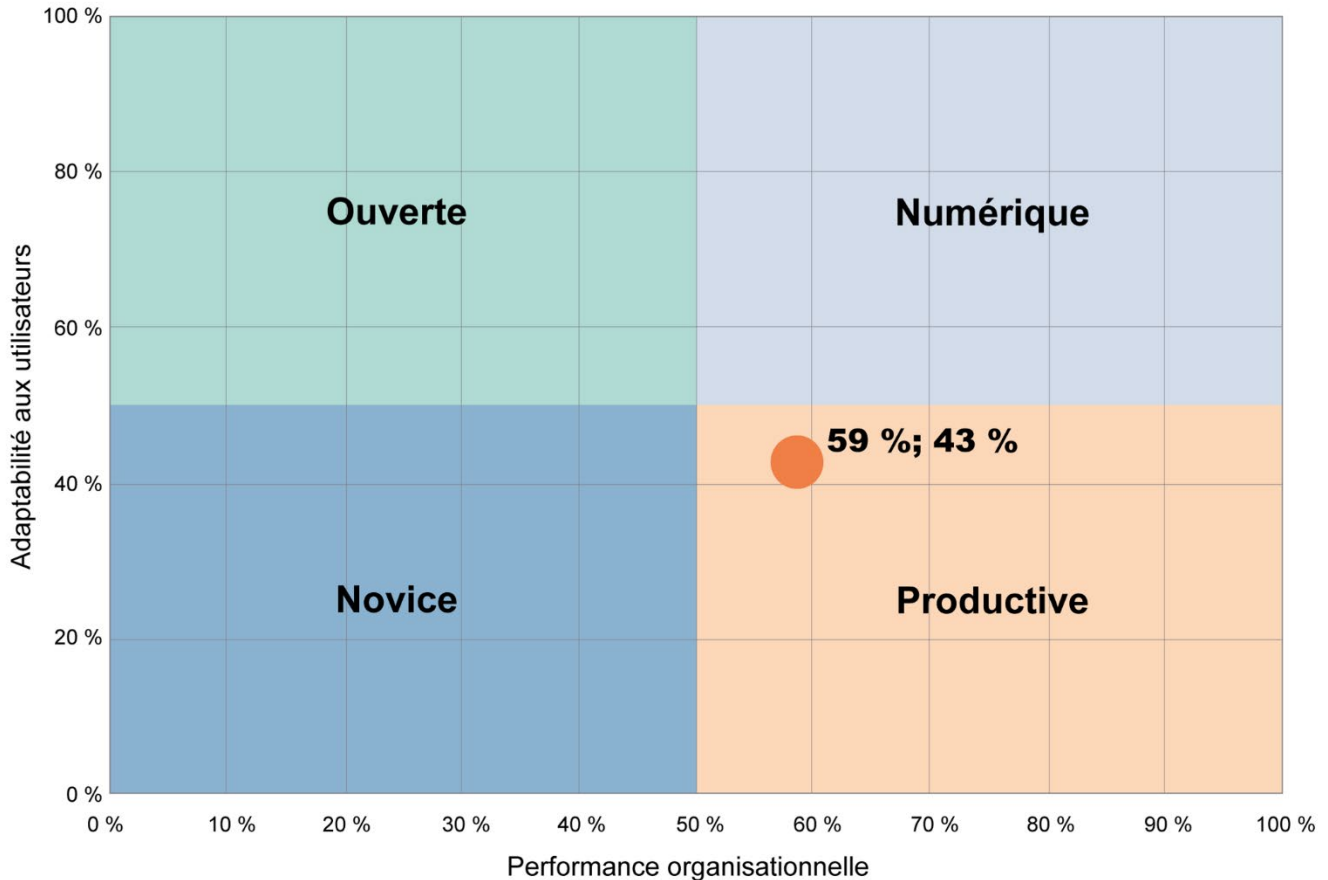
15. Académie de la transformation numérique (2023). *Portrait numérique des foyers québécois*, p. 8 et 10.

16. Gartner Inc. (2023). *Hype Cycle for Enterprise Architecture*, 2023, p. 6 et 7.

La *Stratégie de transformation numérique gouvernementale*<sup>17</sup> s’inscrit dans cette mouvance. Ainsi, le gouvernement mise sur le numérique pour faciliter le dialogue et la consultation et pour offrir des services publics mieux adaptés aux attentes de la population<sup>18</sup>.

En 2023, le BAPE a procédé au diagnostic de ses pratiques numériques à l’aide du Radar numériQc. Cet outil du Centre québécois d’excellence numérique (CQEN) a été conçu pour soutenir les organismes publics dans l’atteinte de leurs objectifs organisationnels. Les résultats obtenus indiquent que le BAPE se situe dans la catégorie des organisations qualifiées de « productive » (Figure 2).

**Figure 2 La maturité numérique du BAPE en 2023**



Une organisation productive se distingue par la performance de ses processus et de ses outils de gestion, ainsi que par son style de gouvernance transparent qui favorise l’expérience employé, l’autonomie des équipes et le développement des compétences. Les résultats du diagnostic montrent que le BAPE reconnaît l’importance de s’adapter aux besoins et aux attentes des utilisateurs, mais qu’il doit les faire participer davantage à la conception de ses services numériques. En travaillant sur cet aspect dans les prochaines années, le BAPE pourra mieux servir les citoyennes et citoyens en mettant à leur disposition des services numériques répondant à leurs attentes.

17. Au moment de la rédaction du présent Plan stratégique, soit en mai 2024, il s’agissait de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*.

18. Gouvernement du Québec (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*.

## Contexte interne

À l'instar des autres ministères et organismes du gouvernement du Québec, le BAPE doit composer avec un enjeu majeur d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Depuis quelques années, le BAPE a intégré le projet de recherche de l'École des hautes études commerciales de Montréal (HEC Montréal), appelé « Panel expérience globale » qui porte sur l'environnement de travail. Cette recherche a sondé les perceptions des employées et employés de ministères, d'organismes publics et d'entreprises privées au regard des sujets suivants : engagement organisationnel, relation superviseur-employé, engagement dans l'emploi, responsabilisation et charge de travail. Les résultats de l'ensemble des données recueillies permettent au BAPE de se comparer avec des organisations présentant des caractéristiques semblables, d'apprécier ses résultats au-delà des chiffres et de déterminer des pistes d'amélioration.

À la lumière de sondages effectués auprès du personnel, il appert que les résultats obtenus à l'égard du taux d'engagement dans l'emploi sont en deçà non seulement des cibles fixées par le Bureau, mais aussi des résultats obtenus par des organisations comparables. En raison d'une forte mobilisation des employées et employés envers la mission de l'organisme, une partie de ces résultats peut s'expliquer par une fluctuation importante à la baisse du volume de dossiers confiés au BAPE au cours des trois dernières années, une variable sur laquelle le BAPE n'a toutefois aucun contrôle. Malgré cela, il s'agit d'un enjeu central pour l'organisation qui vise la stabilité et la mobilisation de son personnel de même que, de façon globale, l'amélioration de l'expérience de travail des employées et employés pour encore mieux remplir sa mission et exercer ses rôles.

# Choix stratégiques

## Enjeu 1 : La contribution citoyenne

Pour le BAPE, il est essentiel de tout mettre en œuvre pour rejoindre les personnes concernées par les dossiers que lui confie le ministre, de les sensibiliser à l'importance de s'informer et de faire valoir leurs préoccupations et leurs opinions sur les projets susceptibles d'entraîner des répercussions sur leur milieu de vie. À cet égard, le Bureau souhaite mieux faire connaître sa mission, ses rôles et son fonctionnement, notamment auprès des jeunes, des femmes et des minorités visibles et ethnoculturelles. Dans cette optique, il ciblera des organisations œuvrant auprès des différents publics pour leur proposer des activités de sensibilisation et d'information. Ainsi, des relations seront créées entre le BAPE et ces différents publics.

Le BAPE rend accessible, diffuse et communique de l'information, notamment par son site Web et par les centres de consultation qu'il met en place dans les communautés qui accueillent un projet et où il tient des séances publiques. Il a produit des trousseaux pédagogiques dans le but de faire connaître l'organisation et son fonctionnement auprès des jeunes. Plusieurs outils de communication ont été mis en place pour répondre aux questions de la population et des personnes qui participent aux travaux du BAPE. Depuis septembre 2023, une infolettre a été ajoutée à cet ensemble de moyens de communiquer. Elle est publiée dix fois par année. L'organisme est aussi présent sur les réseaux sociaux.

### Orientation 1 : La compréhension des rôles du BAPE

Selon le sondage de caractérisation des participants et non-participants aux travaux du BAPE réalisé en février 2022<sup>19</sup>, seulement 1 % de la population québécoise a déjà participé à des travaux du BAPE. Parmi les personnes n'ayant jamais participé, le tiers n'en connaît pas le fonctionnement ou n'en a jamais entendu parler. Le BAPE inscrit dans son *Plan d'action de développement durable 2023-2028* (PADD) sa volonté de porter une attention particulière aux groupes sous-représentés dans ses travaux, soit les femmes, les jeunes de 18 à 35 ans et les personnes appartenant à des minorités visibles ou ethnoculturelles. Comme institution contribuant à la démocratie participative, le BAPE s'inscrit dans la vision d'un gouvernement ouvert, au sein duquel la diversité et l'inclusion sont des composantes fondamentales pour développer des politiques plus équitables, représentatives et responsables.

#### Objectif 1.1 Mieux informer les publics sous-représentés

En continuité avec son *Plan stratégique 2021-2025*, le BAPE veut améliorer la compréhension de ses rôles et la visibilité de ses actions. Ainsi, il prévoit aller à la rencontre de groupes ou d'organismes qui représentent ou interviennent auprès des publics sous-représentés. Par cette démarche, il souhaite notamment augmenter la proportion des femmes qui participent activement à ses travaux.

#### Indicateurs de performance

Le BAPE rendra compte du nombre d'organisations rencontrées dans le cadre d'une ou de plusieurs activités de sensibilisation. La planification de ces rencontres est tributaire de l'intérêt que ces organisations manifestent à l'égard du BAPE et du temps que l'organisme peut y consacrer en dehors des dossiers qui lui sont confiés par le ministre. Il n'est donc pas possible de prévoir le nombre de

---

19. Voir la note 10.

rencontres pour les trois prochaines années. Le BAPE a donc fixé des cibles réalistes en fonction des contraintes avec lesquelles il doit composer.

En ce qui concerne la proportion de femmes participant aux travaux du BAPE, elle sera mesurée à partir de leur prise de parole lors des séances publiques d'une période d'information, d'une audience publique ou d'une consultation ciblée, notamment par la lecture d'une requête, par une question posée ou par le dépôt d'un mémoire. Le pourcentage de prise de parole par des femmes lors des activités du BAPE est actuellement de 24 % en moyenne. Les cibles prévues visent à augmenter ce pourcentage.

### Cibles

Indicateurs	Cibles 2024-2025	Cibles 2025-2026	Cibles 2026-2027
1 Nombre de rencontres avec des groupes ou organismes œuvrant auprès de publics sous-représentés	2	3	4
2 Proportion de femmes participant à nos travaux	27,5 %	30 %	32,5 %

### Objectif 1.2 Accroître l'adhésion aux outils d'information

Le BAPE mettra en place des initiatives et des communications soutenues pour rejoindre un plus large public. Il augmentera aussi l'interaction avec les utilisateurs de ses services, plateformes et médias en relayant lui-même certains contenus.

Le BAPE a lancé une infolettre, *L'heure juste*, en septembre 2023, notamment dans le but de valoriser la contribution citoyenne et de diversifier les modes de participation et d'information des citoyennes et citoyens. Aussi, la présence du BAPE dans les médias sociaux a pour objectifs de favoriser la participation citoyenne, d'améliorer la compréhension de ses rôles et la visibilité de ses travaux de même que de contribuer au maintien de la confiance envers l'institution.

De plus, le BAPE souhaite développer un réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices qui relayeront du contenu stratégique dans leurs réseaux sociaux, contribuant ainsi à faire connaître le BAPE au sein de la population, notamment auprès des jeunes, des femmes et des minorités visibles ou ethnoculturelles. Ainsi, au cours des prochaines années, des mesures pour accroître l'adhésion aux outils d'information du BAPE seront mises en œuvre.

### Indicateurs de performance

Le BAPE mesurera l'évolution de l'adhésion à ses outils de communications, notamment à l'infolettre et aux médias sociaux. De plus, il recueillera de l'information sur l'interaction des utilisateurs de médias sociaux avec ses publications sur les plateformes Facebook et LinkedIn.

### Cibles

Les cibles d'augmentation de l'adhésion aux outils d'information du BAPE sont fixées à partir de l'évolution des données compilées au cours des années précédentes.

Le nombre d'abonnements aux médias sociaux du BAPE est passé de 9 804 en 2021-2022 à 10 483 en 2022-2023 et le nombre de personnes abonnées à l'infolettre en 2023-2024 était de 1 500 au début de 2024.

Selon les données compilées pour le secteur public, le taux moyen d'engagement aux publications<sup>20</sup> est de 4 %. En 2023, le taux d'engagement aux publications du BAPE était de 7 %.

Indicateurs	Cibles 2024-2025	Cibles 2025-2026	Cibles 2026-2027
3 Nombre d'abonnements à l'infolettre	1 600	1 700	1 800
4 Nombre d'abonnements aux médias sociaux	12 000	13 000	14 000
5 Taux moyen annuel d'engagement de nos publications	4 %	4 %	4 %

## Orientation 2 : L'optimisation des pratiques en matière de participation citoyenne

Le BAPE a entrepris depuis plusieurs années sa transformation numérique. Dans les trois prochaines années, il s'engage à augmenter son niveau de maturité numérique. À cet égard, il entend notamment mettre en place divers outils de mesure pour mieux comprendre les besoins et l'expérience vécue de l'utilisateur de ses services numériques. Dans son *Plan de transformation numérique*, le BAPE place d'ailleurs l'expérience citoyenne au premier plan.

### Objectif 2.1 Améliorer l'expérience citoyenne

Au cours des prochaines années, le BAPE mettra en œuvre des initiatives qui lui permettront de mieux comprendre les citoyennes et citoyens et de tenir compte de leurs besoins dès la conception des services numériques. Il suivra l'expérience des citoyennes et citoyens qui participent à ses travaux et obtiendra leur rétroaction, ce qui lui permettra de cibler des pistes d'amélioration de ses services numériques.

#### Indicateurs de performance

Le BAPE suivra le niveau d'effort requis par les utilisateurs de services numériques (*Customer Effort Score* – CES). Le CES est un indicateur de performance qui mesure divers aspects d'un processus ou d'un service, associé à l'expérience client. Le BAPE suivra également le taux de satisfaction des utilisateurs des services numériques à l'aide du *Customer Satisfaction score* (CSAT). Les utilisateurs ciblés par cette mesure sont les personnes qui ont participé aux activités du BAPE.

20. Le taux d'engagement mesure, en pourcentage et pour une publication donnée, l'engagement du public (nombre de mentions « j'aime », de partage ou de commentaires). Il permet d'apprécier l'intérêt soulevé par nos publications.

Ces deux indicateurs sont mesurés à partir d'un questionnaire rempli à la suite de l'utilisation d'un service numérique. L'utilisateur fait part, dans ce questionnaire, de son expérience en ce qui concerne la facilité d'utilisation d'un service et le niveau de satisfaction.

### Cibles

Le BAPE cherche à améliorer l'expérience citoyenne. Au cours des trois prochaines années, toutes les initiatives qui visent à approfondir la connaissance et la compréhension des besoins des citoyennes et citoyens auront pour objectifs de favoriser une expérience plus conviviale et d'influencer la satisfaction envers les services numériques utilisés.

Indicateurs	Cibles 2024-2025	Cibles 2025-2026	Cibles 2026-2027
6 Niveau d'effort requis pour utiliser nos services numériques	Établir le niveau de référence	Égal ou inférieur au niveau de référence	Inférieur au niveau de référence
7 Taux de satisfaction des participantes et participants envers nos services numériques	Établir le taux de référence	Égal ou supérieur au taux de référence	Supérieur au taux de référence

## Enjeu 2 : Le développement organisationnel

Guidé par les orientations de la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 de la fonction publique du Québec*, le gouvernement mise entre autres sur une expérience employé enrichissante pour se démarquer comme un employeur de choix<sup>21</sup>. Au cœur de cette expérience se trouvent la santé et la sécurité des employées et employés ainsi qu'un environnement de travail stimulant la créativité et favorisant la collaboration ainsi que le développement personnel et professionnel<sup>22</sup>.

Le BAPE entend valoriser l'expertise de son personnel et accroître sa mobilisation. À l'instar de la Stratégie gouvernementale, il mise sur un environnement de travail attrayant et de qualité, portant une attention particulière à la santé, à la créativité, à la collaboration et au développement personnel et professionnel de ses employées et employés.

### Orientation 3 : Accroître la mobilisation du personnel

Afin d'offrir une expérience de travail distinctive, le BAPE suivra un indicateur de performance multidimensionnel qui tient compte des cinq grandes dimensions, soit : l'engagement organisationnel, la relation superviseur-employé, l'engagement dans l'emploi, la responsabilisation et la charge de travail. Chaque dimension est constituée de trois sous-dimensions validées par la littérature scientifique.

Ce nouvel indicateur, appelé Performance Capital Humain (PCH), mesure l'efficacité, la productivité et la contribution du personnel d'une organisation à la réalisation des objectifs stratégiques de celle-ci. C'est une évaluation globale de la valeur et de l'impact que les ressources humaines apportent à une organisation. Cette performance ne se limite pas seulement aux résultats quantitatifs, mais englobe également des aspects qualitatifs tels que l'innovation, la créativité, l'engagement et la rétention des talents.

21. Gouvernement du Québec (2023). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 de la fonction publique du Québec*.

22. Idem, p. 10.

### Objectif 3.1 Améliorer l'expérience globale des employées et employés

Au cours des prochaines années, le BAPE mettra en œuvre une série d'actions visant à améliorer l'expérience employé. Une expérience employé positive se caractérise par un environnement de travail favorable, des opportunités de développement professionnel et personnel, un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des relations interpersonnelles solides, une communication ouverte et transparente, une reconnaissance du travail accompli, ainsi qu'une culture inclusive. Il suivra l'évolution de divers aspects de la vie au travail, notamment le processus de décision et le suivi de l'avancement des projets pour faire émerger des pistes d'amélioration.

#### Indicateur de performance

L'indice PCH permet d'évaluer la performance du BAPE en fonction d'organisations jugées comparables en considérant les particularités organisationnelles et en y intégrant des facteurs circonstanciels externes et d'actualité.

La méthodologie est basée sur un sondage qui établit un pointage pour les questions relatives à chacune des 15 sous-dimensions évaluées<sup>23</sup>. Le résultat obtenu reflète le positionnement moyen de l'organisation (en percentile) par rapport à quatre groupes de comparables, selon le type, la taille, la mission et l'environnement de l'organisation, représentant plus de 130 organisations.

Le BAPE souhaite obtenir une progression de son indice PCH pour se situer, au terme de la présente planification stratégique, dans le groupe médian de ses comparables. L'analyse des résultats obtenus après chaque vague de sondage lui permettra de mettre en place des mesures d'amélioration spécifiques et propres à la culture du BAPE.

#### Cibles

Les cibles fixées s'appuient sur une analyse des données recueillies depuis 2021. Des scénarios proposés pour élaborer une stratégie d'action ont permis de déterminer une progression soutenue selon un échéancier réaliste.

Indicateur	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
8 Indice de performance du capital humain (PCH)	47	49	51

23. Engagement organisationnel : association affective, fierté d'appartenance, sentiment d'appartenance;  
Relation superviseur-employé : loyauté, effort additionnel, compétence professionnelle;  
Engagement dans l'emploi : engagement physique, engagement émotionnel, engagement cognitif;  
Responsabilisation : capacité d'influence, importance du travail, compétence au travail;  
Charge de travail appropriée : surcharge quantitative, manque de temps, trop de travail.

# Tableau synoptique du Plan stratégique 2024-2027

## Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

**Mission :** Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) a pour mission d'éclairer la prise de décision gouvernementale sur des projets et des questions relatives à la qualité de l'environnement, en transmettant au ministre responsable de l'Environnement des constats et des avis qui prennent en compte les préoccupations de la population et qui s'appuient sur les 16 principes de la *Loi sur le développement durable*.

Pour réaliser sa mission, le BAPE offre les conditions propices pour que les citoyennes et citoyens puissent s'informer et s'exprimer. À cette fin, il veille à ce que toute l'information disponible et pertinente soit rendue publique. Les constats et avis de ses commissions d'enquête sont le fruit d'une analyse rigoureuse qui intègre les enjeux écologiques, sociaux et économiques.

**Vision :** Le BAPE agit comme un catalyseur de la participation citoyenne qui contribue à façonner l'avenir du Québec.

**Valeurs :** Respect – Impartialité – Équité – Vigilance

Enjeu 1 : La contribution citoyenne					
Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2024-2025	Cibles 2025-2026	Cibles 2026-2027
1 La compréhension des rôles du BAPE	1.1 Mieux informer les publics sous-représentés	1 Nombre de rencontres avec des groupes ou organismes œuvrant auprès de publics sous-représentés	2	3	4
		2 Proportion de femmes participant à nos travaux	27,5 %	30 %	32,5 %
	1.2 Accroître l'adhésion aux outils d'information	3 Nombre d'abonnement à l'infolettre	1 600	1 700	1 800
		4 Nombre d'abonnement aux médias sociaux	12 000	13 000	14 000
		5 Taux moyens annuels d'engagement de nos publications	4 %	4 %	4 %
2 L'optimisation des pratiques en matière de participation citoyenne	2.1 Améliorer l'expérience citoyenne	6 Niveau d'effort requis pour utiliser nos services numériques	Établir le niveau de référence	Égal ou inférieur au niveau de référence	Inférieur au niveau de référence
		7 Taux de satisfaction des participantes et participants envers nos services numériques	Établir le taux de référence	Égal ou supérieur au taux de référence	Supérieur au taux de référence
Enjeu 2 : Le développement organisationnel					
Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
3 Accroître la mobilisation du personnel	3.1 Améliorer l'expérience globale des employées et employés	8 Indice de performance du capital humain	47	49	51



**Bureau  
d'audiences publiques  
sur l'environnement**

**Québec**



Imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres postconsommation,  
certifié choix environnemental, procédé sans chlore et fabriqué au Québec à partir d'énergie biogaz.