

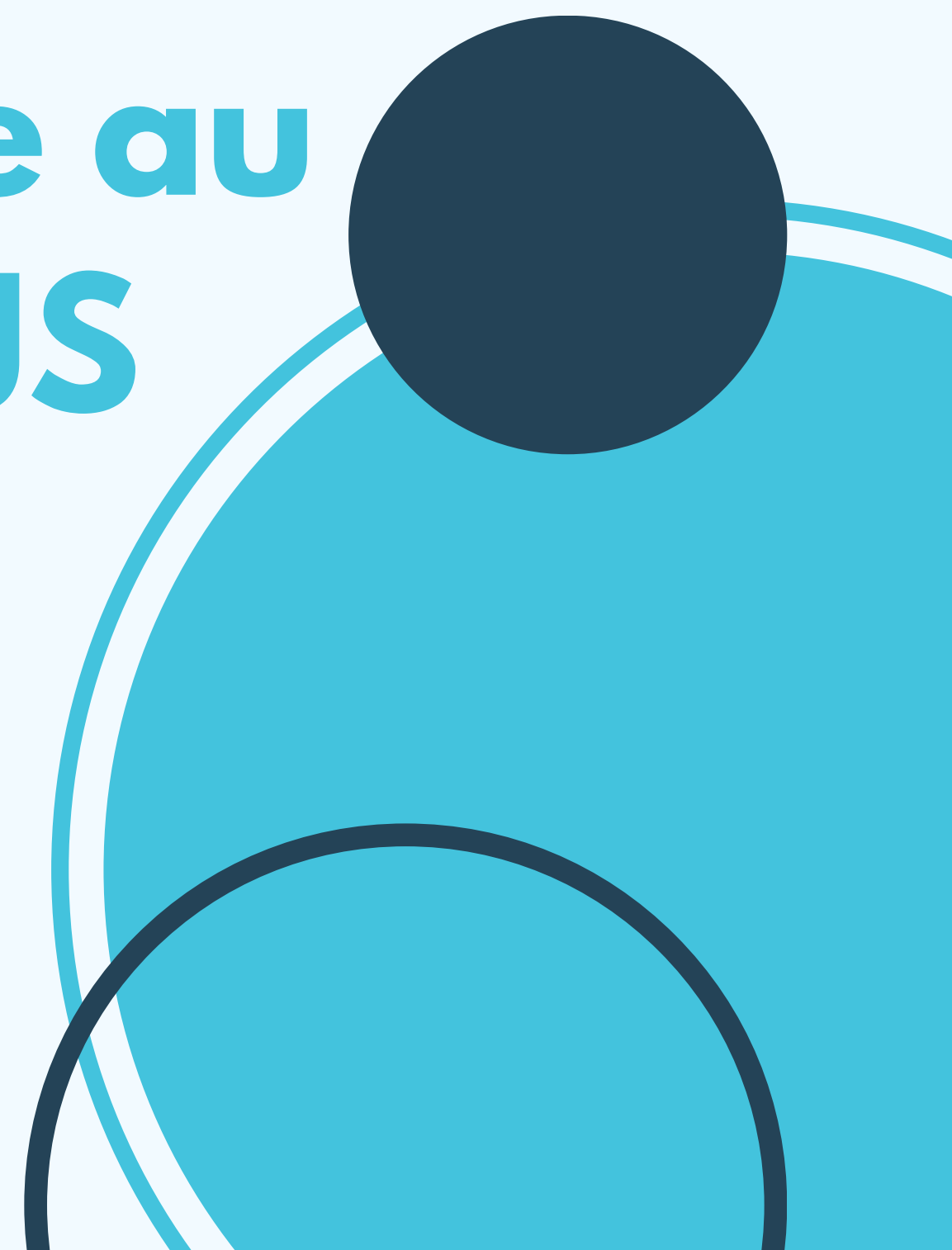
Gouvernance du développement durable au CIUSSS de l'Estrie - CHUS

PRÉSENTÉ LE 5 FÉVRIER 2026
DANS LE CADRE D'UN MIDI-CONFÉRENCE DE L'IUPLSSS

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

Conseillère académique : Lara Maillet, professeure agrégée, ENAP

Mandante : Béatrice Poirier, Conseillère-cadre, direction de la santé publique de l'Estrie





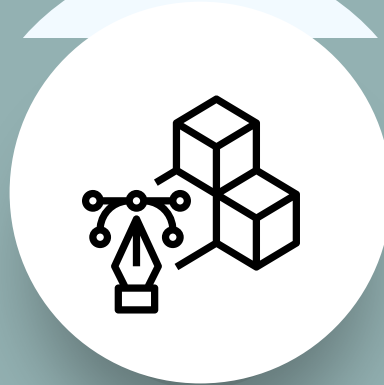
RÉSUMÉ DE LA PRÉSENTATION

SUJETS À ABORDER

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

CONTEXTE

ENGAGEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



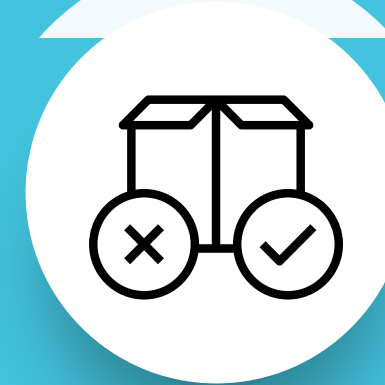
MSSS vers le DD

Orientation
gouvernementales
Cibles ministérielles
Redditions de compte



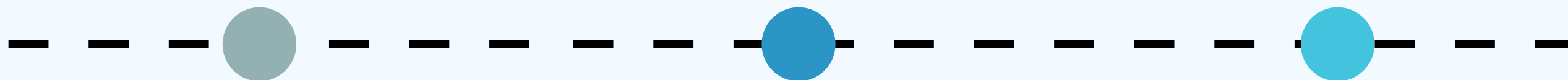
Réflexion à l'interne

- Stratégie 23-27
- Gouvernance de proximité
- Santé Québec



Recherche

Proposition à mon
employeur en lien
avec ses intentions
de se doter d'une
gouvernance du
DD



CONTEXTE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ...

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

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

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ...

Pour assurer la pérennité, la viabilité du réseau de la santé.



MANDAT

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

QUESTION DE RECHERCHE

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

CONCEPTS PRINCIPAUX

GOUVERNANCE

- Décentrement de la prise de décision
- Multiplication des lieux et des acteurs impliqués
- Nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

GOUVERNANCE COLLABORATIVE ET INTERSECTORIELLE

- Volonté de surmonter les barrières administratives et politiques entre les secteurs de l'action publique et les grandes sphères de la société;
- Travailler vers un but commun favorise l'innovation et augmente le potentiel d'impact des actions.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

« 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 » (Loi sur le développement durable. RLRQ, D-8.1.1, 2007, Art. 2).

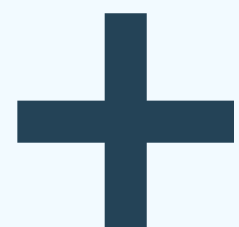
APPROCHE DE PROXIMITÉ

C'est une stratégie d'intervention en santé qui se pose en opposition à la culture hospitalocentriste. Elle rappelle l'importance de la responsabilité populationnelle du réseau et de l'action sur les déterminants de la santé. Elle favorise une capacité décisionnelle locale alignée sur les réalités des communautés.

CADRE CONCEPTUEL

CINQ FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE

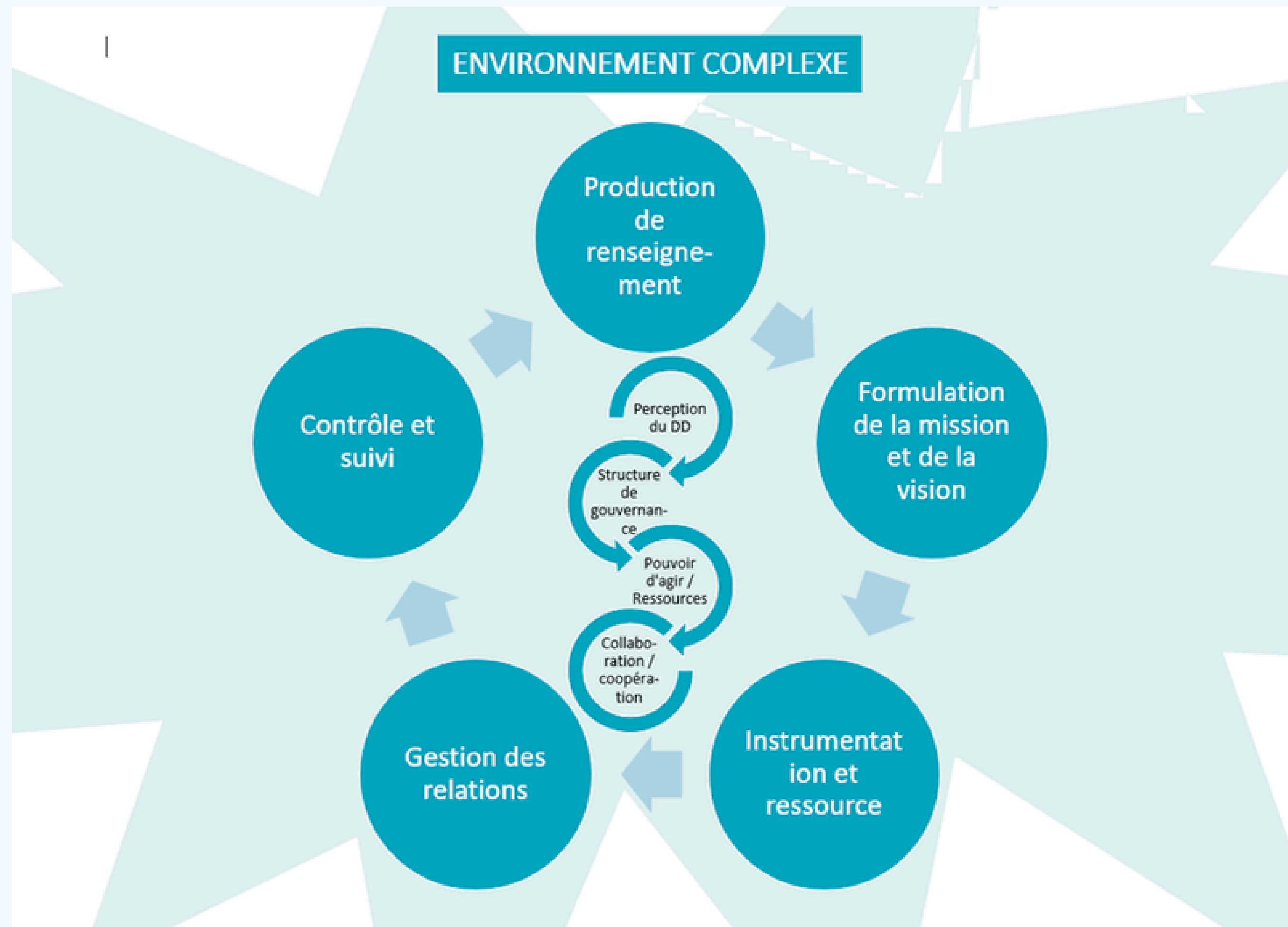
(DENIS, 2009)



DYNAMIQUE FRACTALE

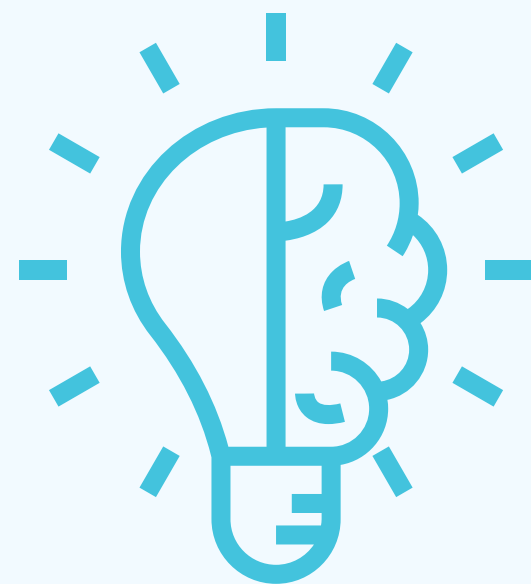
(MAILLET, 2014)

Gouvernance du développement durable



MÉTHODOLOGIE

ANALYSE PAR TRIANGULATION DES DONNÉES RECUEILLIES



Revue de littérature



Entretiens semi-dirigés

12 employés du CIUSSS
4 partenaires communautaires
et institutionnels

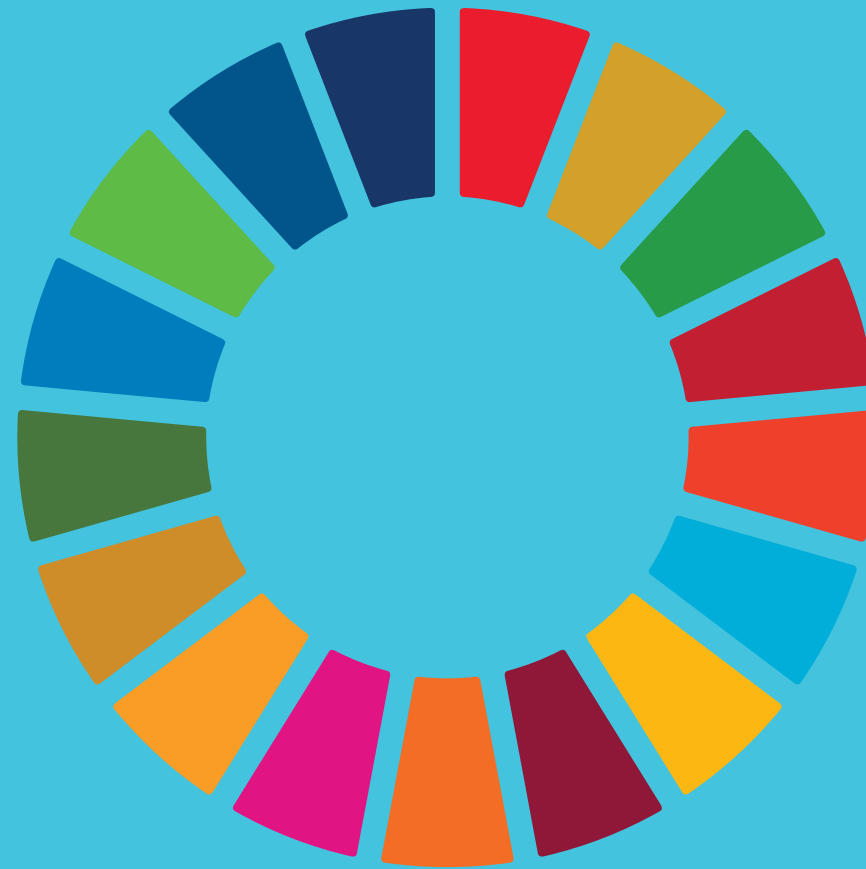


Observation de rencontres

Revue de littérature



DÉVELOPPEMENT DURABLE,
CHANGEMENTS
CLIMATIQUES ET SANTÉ



DIFFÉRENTES APPROCHES
DE GOUVERNANCE DU DD
DANS LE MONDE

Grande-Bretagne, Allemagne, pays
scandinaves et France



GOUVERNANCE

RÉSULTATS

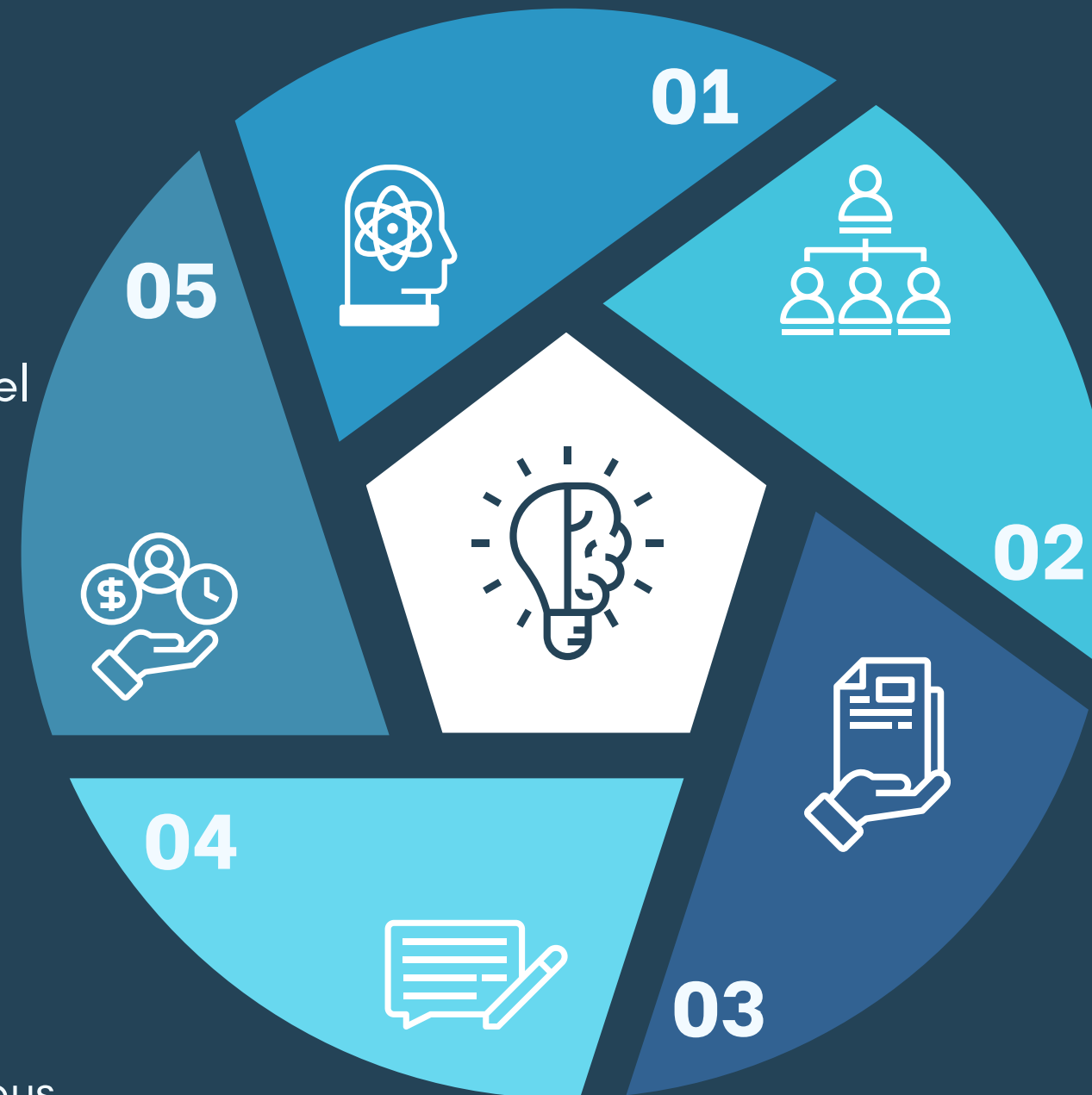
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS

05 Mobilisation des ressources

Manque de ressources pour agir en proximité : \$, RH
Gestionnaires et membres du personnel ne connaissent pas leur pouvoir d'agir

04 Formulation de la mission et de la vision

Rôle de la haute direction et des gestionnaires de partager la vision et démontrer que le DD est l'affaire de tous



01 Perception du DD

Veulent agir
Social et proximité d'abord

02 Structure de gouvernance

Méconnue
Circulation de l'info difficile
Pas opérationnel
Nuit au travail en collaboration

03 Production de renseignements et acquisition de connaissances

Former le personnel
Connaitre les besoins et la réalité terrain (DSPu)

RÉSULTATS

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Gestion des relations

INTERNE

- Veulent collaborer et valorisent la collaboration
- Critique de la difficulté de collaborer entre les directions et surtout avec les directions de soutien
- Travail entre professionnel est positif et constant

EXTERNE

- Souhait mutuel de collaborer
- Insatisfaction générale des partenaires externes consultés

Éléments émergents

- Contexte:
 - Santé Québec
 - Rigueur budgétaire
 - Explosion des besoins
- Culture organisationnelle
- Gestion du changement

RÉSULTATS

LE DD POUR AGIR EN COMPLEXITÉ

DU PERSONNEL INTÉRESSÉ PAR LE DD

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

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

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

RÉSULTATS

LA GOUVERNANCE ACTUELLE DU DD PRÉSENTE CERTAINES LIMITES

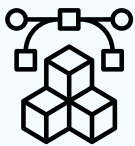
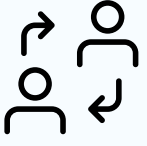
INCOMPLÈTE ET PEU FAVORABLE À UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE DU DD

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

RÉSULTATS

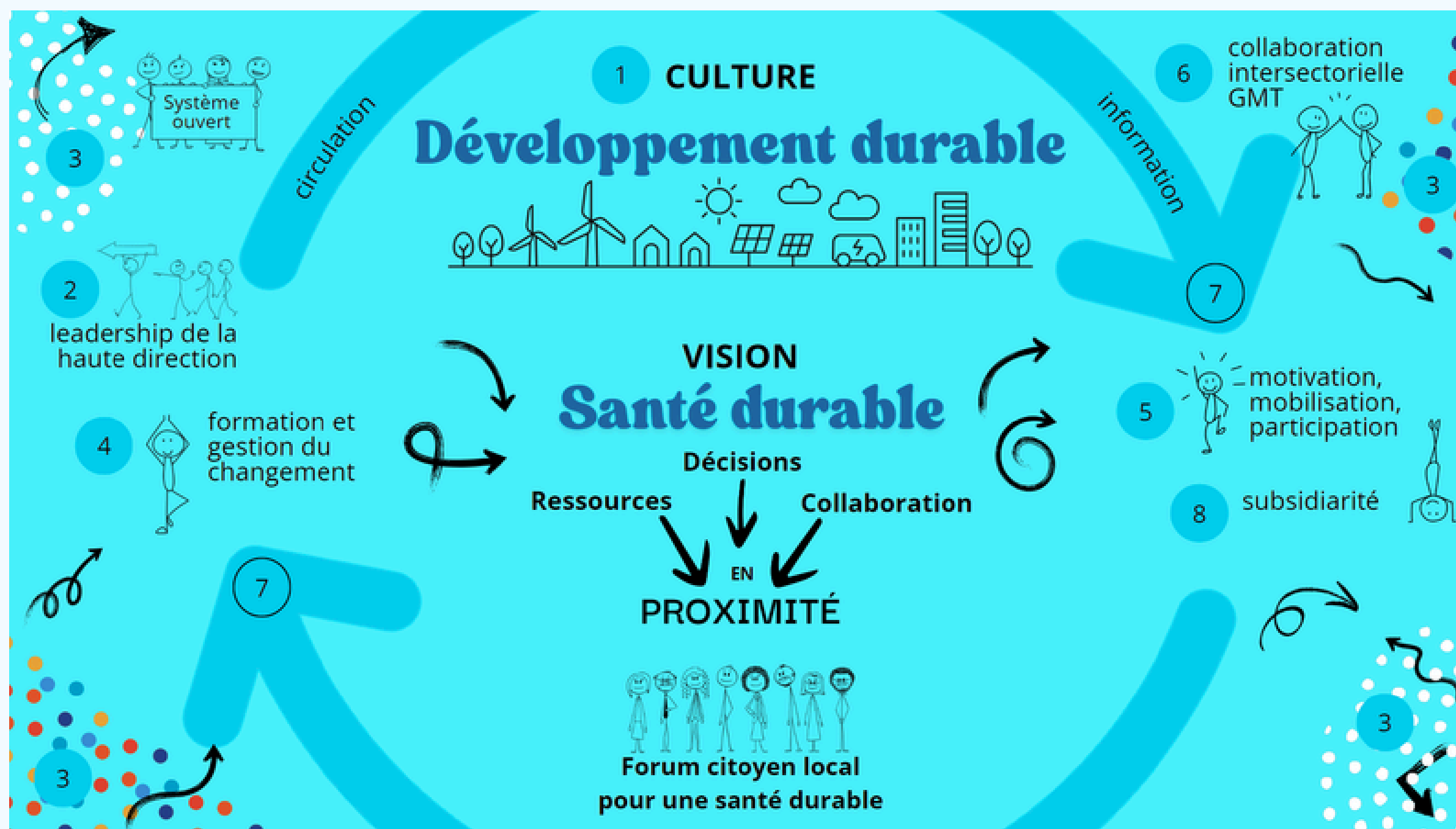
8 BONNES PRATIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN SANTÉ

Alignement frappant entre les constats des participants et les bonnes pratiques recommandées dans la littérature

1	2	3	4	5	6	7	8
							
Culture organisationnelle empreint du DD	Leadership de la haute direction	Système ouvert	Formation et gestion du changement	Mobilisation des ressources	Approche collaborative intersectorielle	Circulation de l'information	Approche de proximité

RECOMMANDATIONS

SCHÉMATISATION D'UNE VISION D'UNE GOUVERNANCE DD EN PROXIMITÉ BASÉE SUR LA LITTÉRATURE



6 RECOMMANDATIONS

POUR UNE GOUVERNANCE DU DD CONTEXTUALISÉE ET ADAPTATIVE EN SANTÉ

**Culture
organisationnelle**

**Leadership de la
direction**

**Plan de développement
des connaissances et
compétences**

**Mobilisation des
ressources avec un
budget dédié**

**Forums citoyens
locaux pour une
santé durable**

**Bureau de projets
organisationnels
durables**

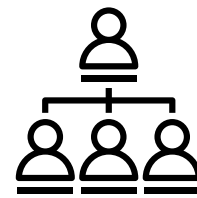
RECOMMANDATIONS

SUR LES PARTIES PRENANTES ET LES INSTANCES



Déjà impliquées

- Directions de soutien
- Haute direction



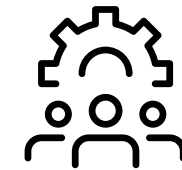
À mobiliser à l'interne

- Directions cliniques
- Bureau de projets organisationnels



Postes à intégrer

- Chargés de projet
- Expert DD directions de soutien



Instances à créer

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



À inclure de l'externe

Partenaires intersectoriels de nos communautés. Selon le projet.

Cheminement d'un intrant dans le système

- Le comité tactique joue son rôle de gardien des orientations stratégiques;
- Décharger le comité tactique de l'intervention opérationnelle au profit du Bureau de projets organisationnels durables (BPOD), qui réalise le projet;
- Implication de toutes les parties prenantes internes et externes à toutes les étapes de la réflexion à la réalisation;
- Remise du pouvoir d'agir, de la prise de décision au plus prêt de l'action (subsidiarité);
- Circulation de l'information constante et transversale.

ÉTAPE 0 - Culture organisationnelle imprégnée du DD

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



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

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

ÉTAPE 2 a - Décision : L'intrant est admissible

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



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

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

ÉTAPE 3 a - Interpeller son gestionnaire

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

ÉTAPE 3 b - Interpeller l'équipe DD

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

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

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



ATTENTION RISQUE

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

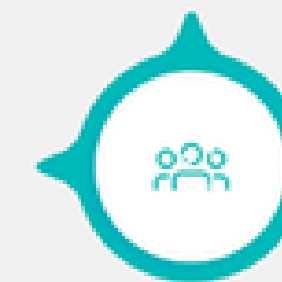
ÉTAPE 5- Transférer l'intrant au bureau de projets organisationnels durables (BPOD)

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



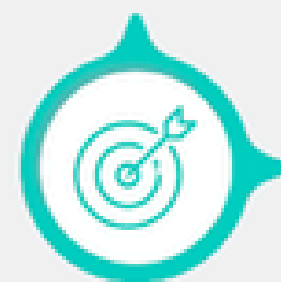
ÉTAPE 6 - Faire l'analyse des parties prenantes et convoquer un comité d'analyse préliminaire

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



ÉTAPE 7 - Analyser intrant et prendre une décision

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



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

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

RÉSUMÉ

EN CINQ POINTS, LE DD :

1. Est un **cadre de référence, un outil de gestion comme un autre;**
2. Peut **aider le CIUSSS à faire face aux enjeux complexes** et assurer sa viabilité à long terme;
3. Demandent du **travail collaboratif en intersectoriel et l'approche de proximité;**
4. Une **adhésion générale du personnel aux principes de DD;**
5. En santé, la dimension **sociale est prédominante.**

CONCLUSION

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



MERCI POUR VOTRE ATTENTION