

Développement durable des commissions scolaires, quels enjeux pour les directions générales ?



20 mai 2011
Pierre Batellier
Pierre.batellier@hec.ca

Avec la collaboration de
Rachel L'Abbé
Maude-Gabrielle De Champlain

1

Initier, mener et faire vivre une démarche de développement durable dans une commission scolaire

- 1) Comment définir le développement durable ?
- 2) Quelles implications concrètes pour un établissement d'enseignement ?
- 3) Où en sont les écoles et commissions scolaires ?
- 4) Quelles pressions pour une telle démarche ?
- 5) Quelles opportunités ?
- 6) Comment s'y prendre ?



[Liens hypertextes directs vers les sources et sites Internet !](#)

2

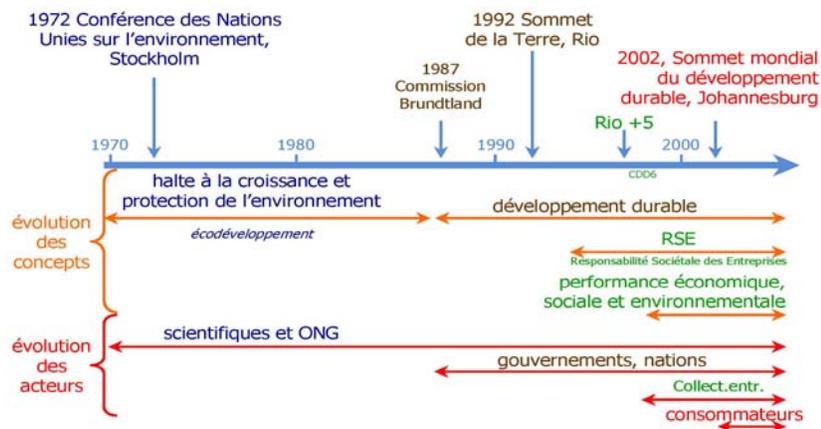
1) Le développement durable (DD)

- Une dynamique forte des 20 dernières années.
- La notion clef de **solidarité intergénérationnelle**
- Le DD comme **réponse à une crise**.
- Le DD comme **équilibre** entre les 3 sphères : environnementale, sociale et économique.
- Le DD comme des **trajectoires individuelles singulières** : notre exemple parmi d'autres...
- Le DD comme une **démarche – attitude** tournée vers la réflexion et l'action.

3

Bref historique du développement durable

Les grandes dates du développement durable



d'après AFNOR

© C. Brodhag, ENSM SE, <http://www.brodhag.org>

Au-delà des mots qu'y-a-t-il ?

Rapport Bruntland (1987)

- « Le développement durable est un mode de développement **qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.**
- Deux concepts sont inhérents à cette notion :
 - le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et
 - l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.»
- Le premier concept est trop souvent oublié !
- Cette formule intergénérationnelle a le mérite de la concision et du symbole **MAIS** elle souffre d'un **carcan environnemental** (Rapport Bruntland publié dans un contexte de négociations sur l'environnement)
- **Dimensions sociales et économiques souvent escamotées !**

5

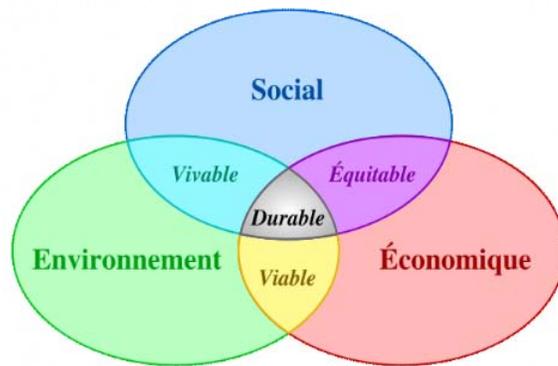
Le DD comme réponse à une crise

- **Crise environnementale**
 - Biodiversité, changements climatiques, pollution, etc.
- **Crise sociale**
 - Augmentation des inégalités
- **Crise des finances privées et publiques**
 - Pression sur les organismes publics
- **Crise démographique**
 - Vieillesse de la population
 - Relève
- **Crise politique**
 - Recherche de sens - incertitudes
 - Relative perte de confiance dans acteurs publics / citoyens → fatalisme + cynisme

6

La représentation symbolique des 3 sphères du développement durable

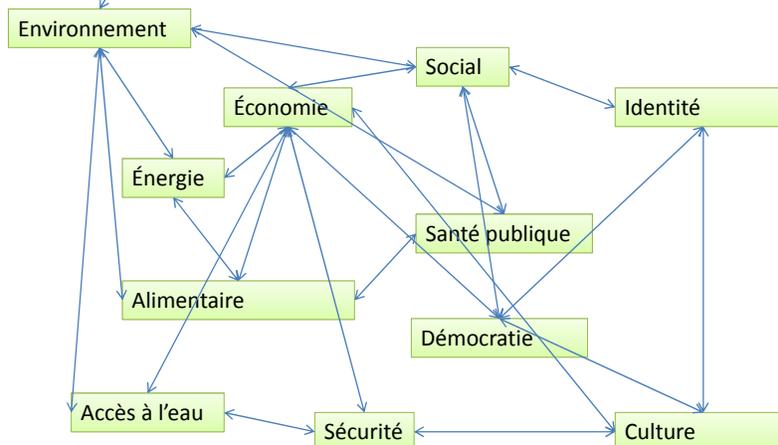
- Le DD comme réconciliation des préoccupations environnementale, sociale et économique.
- Il s'agit de trouver un **équilibre** et d'effectuer des **arbitrages** entre ces différentes dimensions.



7

Exemples : Disparition des abeilles, biocarburants, Chine, gaz de schiste, etc.

En réalité, au-delà des 3 sphères des problématiques interreliées - besoin d'une pensée systémique



8

le DD comme trajectoires individuelles singulières et innovation.

Rachel L'Abbé & Maude-Gabrielle De Champlain
 Une vision du développement durable

DESTINATION ÉQUITABLE

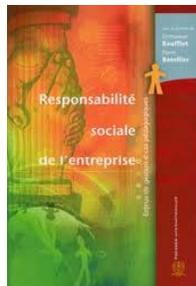
Une entreprise éthique
 (www.destinationequitable.com)

3 concepts du tourisme durable :

- Préserver l'environnement et conserver les sites naturels.
- Respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil.
- Retombées touristiques locales et salaires décents.

9

le DD comme des trajectoires individuelles singulières et innovation.



Pierre Batellier

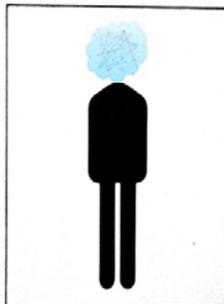
HEC MONTRÉAL

Coordonnateur DD :

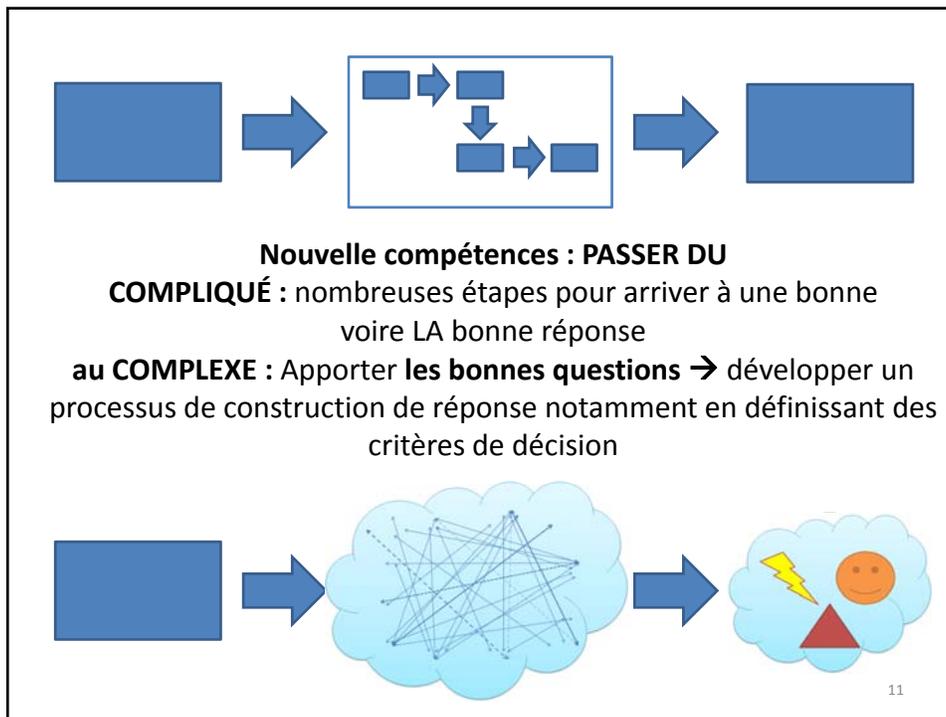
faire en sorte qu'une **vision renouvelée de la gestion** percole dans les cours, les activités, la vie étudiante et dans l'institution comme lieu de vie et d'études

Cours Responsabilité sociale de l'entreprise :

- Pédagogie des études de cas
- Capacité des étudiants à faire face à des problèmes complexes, nouveaux et que, souvent, nous ne pouvons encore imaginer
- → besoin de solutions créatives
- Cultiver notre **résilience** face à la complexification du monde et ses effets



10



D'autres exemples de trajectoires d'innovateurs en développement durable qui font évoluer leurs secteurs d'activité.

				
Brenda Plante ethiquette.com	Corinne Gendron UQAM	Ginette Bureau Recyc-Québec	Jean-François Archambault Tablee des Chefs	Johanne Gélinas Associée Samson Bélair / Deloitte & Touche
				
Marc-André Guertin Municipalité de Granby	Martin Valiquette Liberté	Olivier Gamache Groupe Investissement Responsable	Louis-Gilles Francoeur Journaliste environnemental le Devoir	Hugo Germain Hôtels ALT

Créateurs de Valeurs

12

Le DD comme une démarche – attitude tournée vers la réflexion et l'action

- Une remise en cause du système dominant - un désir de changement
- Un espoir – une quête de sens : rôle dans la société
- Un sentiment d'urgence d'agir : poser des gestes, expérimenter même si incertitude, fatalisme et cynisme ambiants

La crise s'accroît malgré les efforts DD...
 Ne pas « rejeter » le DD pour autant → une piste de sortie...
 Et nous n'en avons pas beaucoup !

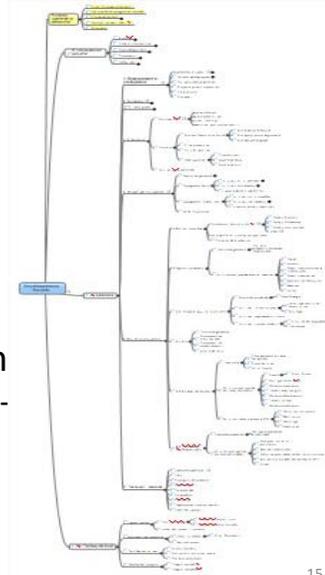
13

L'École et le DD...

- Lieu d'éducation
- Lieu de travail – de vie
- Lieu de formation de citoyens...
- Une voix publique – un levier de changement !
 - L'école à l'avant-garde d'une nouvelle société et non à la remorque d'un modèle en crise ?
- [Vidéo d'Albert Jacquard](#) : scientifique, humaniste et essayiste: pour une société plus juste et solidaire

2) De quoi parle-t-on?

- **Quelles implications concrètes pour un établissement d'enseignement ?**
- Comme il existe une très grande variété d'action et d'initiatives locales, il est important de les regrouper en quelques grandes catégories - chantiers pour mieux construire sa démarche de développement durable.



15

Proposition de 7 grandes catégories

- Démocratie et transparence
- Enseignement et vie étudiante
 - Cours, pédagogie, activités
- Gestion des ressources
 - Financières
 - Énergie, eau, matières résiduelles,
 - Achat responsable - local
- Mobilité durable
- Milieu de vie :
 - Gestion des ressources humaines ,
 - Santé : bien être – mieux être.
- Implication communautaire / milieu local
- Engagement (débat) public

16

3) Où en sommes-nous ? Que se fait-il déjà ?

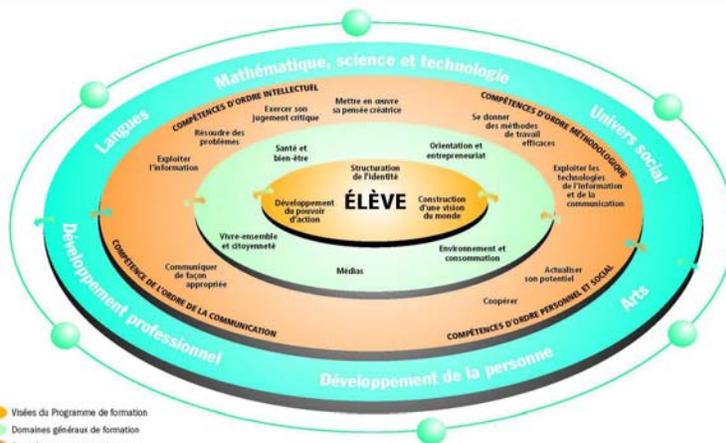


- **Démocratie scolaire**
- **Enseignement et vie étudiante**
 - Milliers d'initiatives isolées
 - Postes de conseiller(ère)s pédagogiques en éducation relative à l'environnement.
 - Association québécoise pour l'éducation relative à l'environnement ([AQPERE](#)) depuis 1990

17

Intégration dans la formation – réforme de 2006

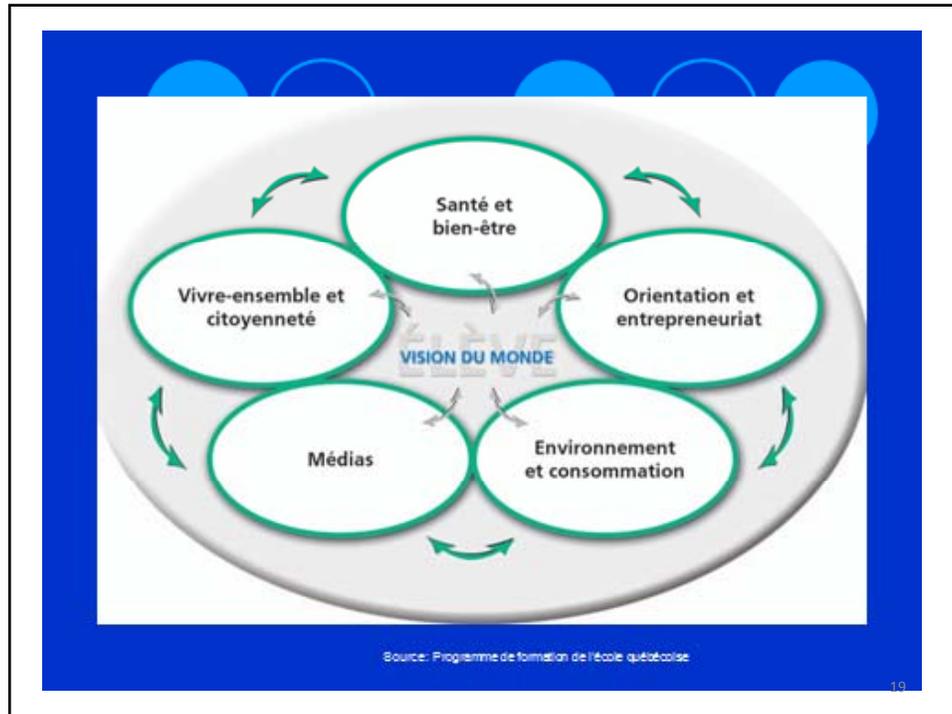
Le Programme de formation de l'école québécoise



● Visées du Programme de formation
● Domaines généraux de formation
● Compétences transversales
● Domaines d'apprentissage
● Disciplines obligatoires ou optionnelles de chacun des domaines d'apprentissage

Programme de formation de l'école québécoise

18



Développement d'outils pédagogiques

- *Tirer le diable par la queue ! - [lien](#)*
- *D'un commerce agréable et équitable - [lien](#)*
- *La Terre dans votre assiette - [lien](#)*
- *S'investir dans nos communautés... : une activité synthèse des opérations EAV-EVB - [lien](#)*
- [Répertoire pédagogique AQPERE](#)

- **Gestion des ressources :**

- [Efficacité énergétique](#) des CS...
- Démarche d’approvisionnement responsable (CSDM).

- **Enjeux de société**

- [Coalition québécoise sur la problématique du poids](#) (2006) : 100 partenaires dont 2 CS
- Autres causes – débats actuels : agriculture, jeux en ligne & jeunes, développement local et ressources naturelles, etc.
 - positionnement de certaines CS



21



Depuis 1993 - plus d’un millier d’établissements aujourd’hui.

Développement de nombreux outils et d’un réseau de coopération.

« Gestes concrets et continus en faveur des 6R, afin de contribuer à créer un monde écologique, pacifique, solidaire et démocratique. Dans un EVB, on réfléchit, on instruit, on éduque et on agit en fonction de valeurs pour une société plus écologique, plus pacifique, plus solidaire et plus démocratique ».

[Pour en savoir plus](#)

Projet AVEC (Avenir- Viable- École –Communauté)

Initié en partenariat avec la Conférence régionale des élus – Laval

Programme d’action, de coopération et d’apprentissage à une écocitoyenneté responsable basée sur le principe qu’on ne naît pas citoyen mais qu’on le devient! Formation des étudiants et des enseignants !

[Pour en savoir plus.](#)



22

La [Marche 2/3](#) et les centaines de [Clubs 2/3](#) dans les écoles.

Partenariat de long terme avec Oxfam Québec autour de la sensibilisation à la coopération internationale, Point culminant avec la grande marche annuelle → plus de 12 000 personnes cette année. Formidable expérience de rassemblement collectif et de solidarité pour les jeunes !



Les [centres de formation en entreprise de récupération \(CFER\)](#).

La vingtaine de CFER mis en place à travers des partenariats innovants constitue à la fois une innovation pédagogique mais ils ont aussi permis de faire avancer à l'échelle nationale des enjeux tels que la récupération des déchets électroniques.



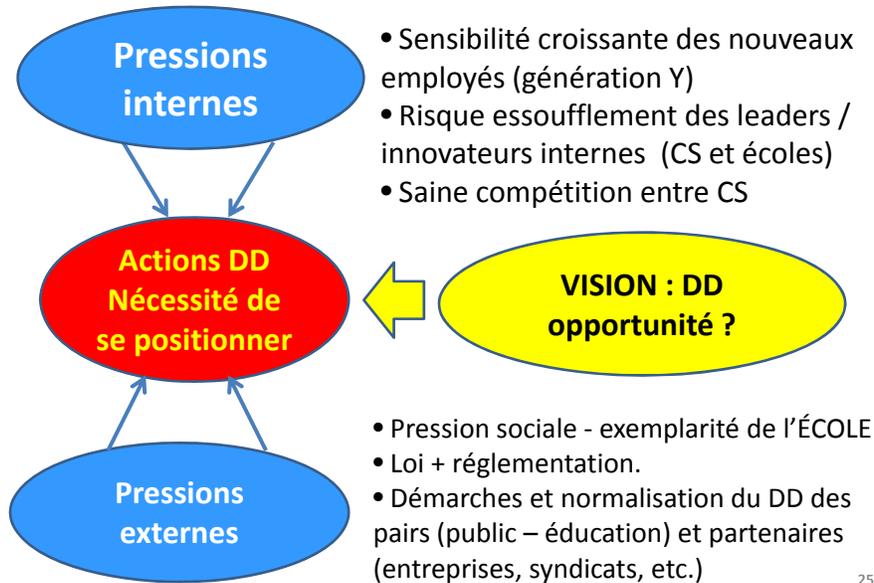
23

Au bilan

- Un grand dynamisme sur le terrain dans les Écoles et commissions scolaires.
- Un milieu déjà riche en innovation avec une multitude d'initiatives isolées.
- Des grands partenariats structurants avec le reste de la société (**entreprise, municipalités, ONG, syndicats**) qui ont fait leurs preuves et enclencher une dynamique positive.

24

4) Pourquoi s'engager, poursuivre, accélérer ?



Loi sur le développement durable (2006)

Québec 

- Tous les ministères et sociétés d'État étaient tenus d'adopter une politique DD et un plan d'action 2008 - 2012.
- Une deuxième phase post 2012 devait étendre cette démarche à tous les organismes publics incluant les institutions d'enseignement → encore dans l'expectative à ce niveau...

[l'exemple du plan de DD du MELS.](#)



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION,
DU LOISIR ET DU SPORT

Les 16 principes de la Loi sur le DD

- Santé et qualité de vie
- Équité et solidarité sociales
- Protection de l'environnement
- Efficacité économique
- **Participation et engagement**
- **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 consommation responsables
- Pollueur payeur
- Internalisation des coûts

27

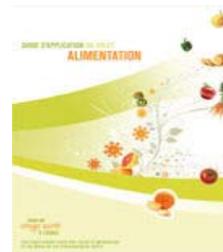
Trois principes clés pour l'École et les CS

- **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. »
- **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. »
- **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. »

28

Autres pressions réglementaires

- [Politique-cadre pour une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif en milieu scolaire](#)
- [Institutions et matières résiduelles](#)
 - Bannissement de l'enfouissement des matières organiques 2020 → compostage.
 - Responsabilité élargie du producteur → vers la récupération obligatoire des déchets électroniques par les producteurs et distributeurs
- [Loi sur les contrats publics](#) :
 - Marge de 10 % pour critères DD (éco, environnementaux, sociaux) → exemplarité des org. publiques

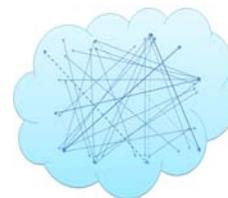


Québec 



Vos parties prenantes réfléchissent et se positionnent progressivement...

- **Entreprises** : Grandes entreprises et moindrement PME
- **Le monde de l'éducation**
 - DD dans les universités, Cégeps verts, etc
- **Les organisations publiques:**
 - Sociétés d'État (Hydro Québec, SAQ, Loto-QC, etc.);
 - Hôpitaux, CSS...
- **Syndicats** : Réflexion et positionnement sur grands enjeux environnementaux et solidarité internationale
- **Finance** :
 - investissement responsable (caisse des Dépôts);
 - Microfinance, crédit communautaire, etc.
- **Municipalités – MRC** : Agendas 21 et autres démarches DD



Vos parties prenantes réfléchissent et se positionnent progressivement...

- **Citoyens** : multiples mobilisations citoyennes; affirmation d'une voix et d'une certaine vision du monde; dynamisme de la société civile...
- **Économie sociale - coopératives** : réaffirmation d'un contre-modèle, réflexion sur la démocratie coopérative.



Bien que pas toujours visible, il y a néanmoins un bouillonnement certain, une réflexion sur la société actuelle et le rôle de chaque acteur...



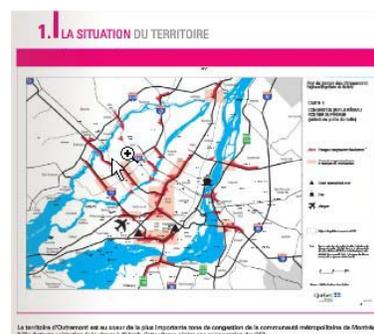
31

Ce bouillonnement est riche en coopérations et en création d'outils (4 exemples récents)

Exemple 1 : les tables de concertation en transport - centre de gestion des déplacements dans les grandes villes et en région.

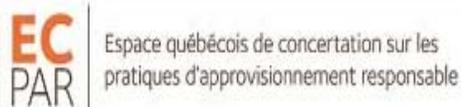
Concertation entre acteurs d'une même région et mobilisation commune dans le but d'élaborer des solutions communes en matière de transport durable.

[Association des Centres de gestion des déplacements du Québec](#)



32

Exemple 2 : achats responsables



Groupes de travail regroupant des acteurs aussi bien publics que privés, du monde de l'approvisionnement et des autres secteurs des institutions.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère : [Dernier rapport : l'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises ?](#)

- Mise sur pied d'une grille d'analyse pour comparer les différentes politiques des organisations.
- 4 commissions scolaires analysées.
- Outil utile pour démarrer une telle démarche d'approvisionnement responsable.



33



Exemple 3 – projet SYNAPSE UQAC <http://synapse.uqac.ca>

- Outil visant à faciliter, renforcer et accroître les échanges, la participation et la collaboration entre les intervenants du DD sur le territoire québécois, malgré la distance.
- SYNAPSE se veut aussi une aide à l'élaboration, au transfert et à la diffusion de connaissances nouvelles sur le DD issues de la collaboration entre les praticiens, les chercheurs et les milieux décisionnels.

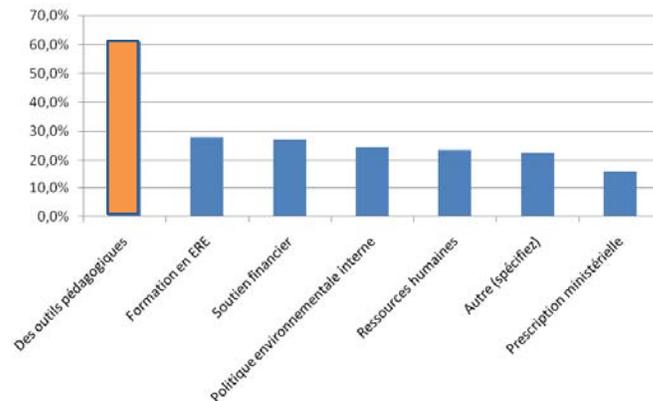
34

Exemple 4 : Étude sur les pratiques d'éducation relative à l'environnement au collégial et...

Étude réalisée par le Cégep de Saint-Hyacinthe, la Fédération des cégeps et l'AQPERE

- 430 enseignants répondants, 43 établissements du Québec
 - 134 préuniversitaires / 199 techniques / 98 techniques et préuniversitaires

Ce qui aiderait les enseignants à faire de l'éducation relative à l'environnement (n = 383)



35

Solution : Répertoire : www.ecorepertoire.com

- Objectif : Intégrer une dimension éco-citoyenne et environnementale aux curriculums scolaires
- Centré sur 18 cours offerts de sciences humaines et sciences de la nature - CEGEP / centaine de ressources récentes par cours



Répertoire des ressources pédagogiques
en environnement et écocitoyenneté
pour le collégial

- À Propos
- Répertoire
- Inscription
- Nous joindre

À Propos

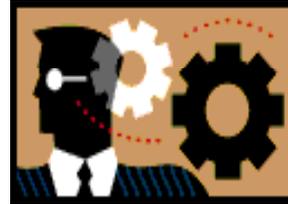
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla elit nunc, faucibus et luctus ornare, lobortis sit amet orci. Sed eget felis lacus. Praesent aliquam metus vel eros pharetra nec auctor urna ultricies. Ut hendrerit trincidunt metus, at viverra dolor volutpat at. Nulla sollicitudin ornare odio laculis gravida. Vivamus quam orci, vulputate in rhoncus non, scelerisque in ligula. Donec sed elementum velit. Integer blandit massa non erat vehicula quis laoreet orci suscipit. Duis venenatis quam id sapien hendrerit laculis.

36

5) Le DD opportunité pour les CS ? Sens, légitimité, coûts, coopération, etc.

- **Structure démocratique en accord avec la logique du DD :**

- Implication – responsabilisation des citoyens
- Revitaliser la vie démocratique autour de choix DD



→ Un moyen de ré-impliquer les citoyens

- **Une échelle territoriale en cohérence avec les enjeux du DD :**

- Transports, matières résiduelles, achat local, relève, implication communautaire

→ Des enjeux qui se traitent à l'échelle d'un territoire



37

- **Taille et pouvoir d'influence pour un véritable impact - levier :**

- Achats responsables, engagement public dans débat de société, investissement responsable.

→ Les CS peuvent vraiment peser plus que des écoles isolées !



- **Une échelle adéquate pour la coopération et la mise en commun de ressources (humaines, financières, outils, etc.) :**

- Entre commissions scolaires
- Entre écoles d'une même CS.

→ Au niveau des moyens \$\$ et du nombre de participants (pas trop)



38

6) Comment s'y prendre ? DÉFIS du dirigeant pour une démarche DD

- Contexte d'urgence / Surcharge / Coupes budgétaires
- Complexité du DD
 - **Multidimensionnel**
 - **Immatériel** - difficilement quantifiable
 - **Contextuel** : très lié histoire et nature de chaque organisation
 - **Conjoncturelle** : les enjeux de DD évoluent constamment !
 - **Domaine jeune et en construction** : variété d'outils à trier et choisir.



39

Des outils de management du DD comme SD 21000 et sa version Québécoise BNQ-21000

Source : C. Brodhag, ENSM SE, <http://www.brodhag.org>

En tant que dirigeant... Donner une direction claire - leadership

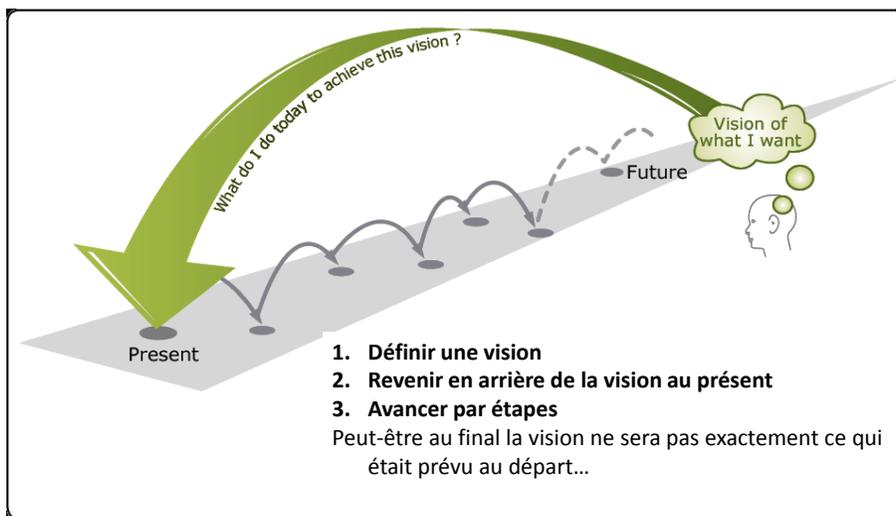
- Volonté politique
- Exercice de vision
- Lignes directrices
- Grandes priorités
- Reconnaissance



→ **Légitimité et crédibilité de la démarche**

41

La démarche - *BACKCASTING vs Forecasting* *Partir de la vision et non de la situation actuelle*



© Pierre Batellier – HEC Montréal

42

Faire l'état des lieux

- Documentation de l'existant
- Rencontre des acteurs terrain
- Subtilité des problématiques
- Point de départ : se mesurer et ensuite bien voir les progrès !
- Faire connaître ces initiatives et donner une reconnaissance pour vos « leaders » - innovateurs du terrain
→ « solidification des fondations ».



→ **Solidité et élan de la démarche**

43

Trouver le bon niveau de délégation

- **Avoir un porteur du dossier**
 - Rattachement à la direction
 - Personne du terrain + motivée
 - Capacité politique - Animation
- **Autonomie des secteurs**
 - Éviter trop de rigidités
 - Garder dynamisme / créativité
 - Responsabiliser
 - Institutionnalisation peut démobiliser !

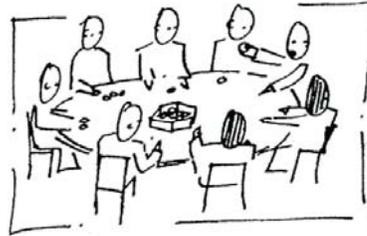


→ **Continuité de la démarche**

44

Avoir de bonnes discussions

- Faire émerger des **espaces internes de discussion** multi-secteurs et multi-acteurs
 - Solutions aux problèmes dépendent de ces échanges.
 - « Joindre l'eau et le moulin »
- Identifier et participer aux **espaces externes**
 - S'assurer une bonne reddition de comptes et un bon transfert de l'information



→ **Efficacité de la démarche**

Outiller - appuyer les acteurs

- Octroyer des ressources
 - Financement
 - Internes : Fonds verts (possibilité être créatif)
 - Externes: [AQPERE](#), [Recyc-QC](#), [Fondation McConnel](#), [FAQDD](#), [IGA](#)
 - Temps - libération de tâches, etc.
 - Matérielles : lunch, salle pour espaces de discussion
- Coordonnateur – conseiller DD
 - Communication + circulation de l'information
 - Continuité + veille cohérence de la démarche
 - Recherche de ressources externes



→ **Efficiency de la démarche**



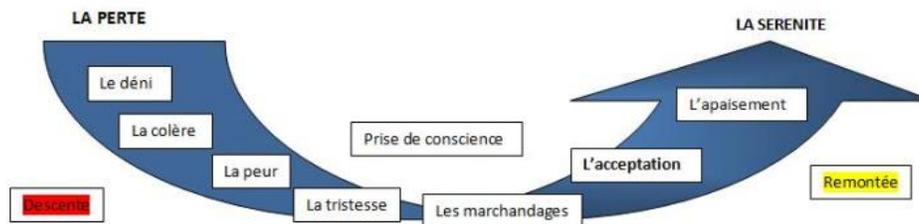
46

Accepter que c'est un **PROCESSUS LENT**

**En courant tu iras vite...
en marchant tu iras loin...**

+ incertitudes à gérer

+ résistance (on sort du conventionnel)



47

La surprise DD : un creuset d'apprentissage

- Des rencontres.
- Une meilleure connaissance de l'institution
- Un meilleur dialogue - coopération
- Culture d'innovation + créativité
 - Améliore les autres facettes de la gestion interne
 - Sentiment d'appartenance accrue
 - Réseaux externes : alliés pour projet et légitimité externe (commandites, stages, permis, etc.)



48

BILAN : 5 compétences critiques pour aborder les enjeux de DD

- (1) La **prospective** (*envisioning*) – la capacité d’imaginer un meilleur avenir;
- (2) La **pensée et la réflexion critiques** (*critical thinking and reflection*) – capacité à remettre en question nos systèmes de croyances et de reconnaître les postulats sous-jacents à notre compréhension du monde, à nos points de vue et à nos opinions;
- (3) La **pensée systémique** (*systemic thinking*) – capacité à reconnaître la complexité et à identifier les liens et les synergies dans la recherche de solution à des problèmes;
- (4) La **capacité à construire des partenariats** (*building partnerships*) – qui consiste à promouvoir et valoriser le dialogue et la négociation, apprendre à collaborer;
- (5) La **promotion de modes de décision participatifs** (*fostering participatory decision-making*) – qui consiste à créer le contexte favorable à l’inclusion et au renforcement des capacités de différents groupes afin de résoudre conjointement des défis communs.

Source : Tilbury, D.& D. Vortman, (2004), Engaging people in sustainability, IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature).

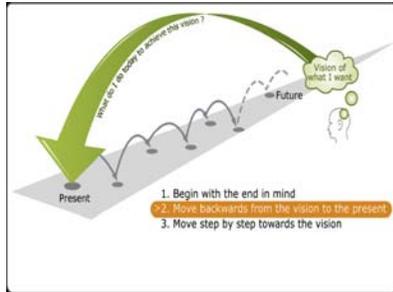
49

CONCLUSION La démarche DD – un projet complexe (vs. Compliqué)

PROBLÈME COMPLIQUÉ	PROBLÈME COMPLEXE
Envoyer une fusée sur la lune	Élever un enfant
Protocoles rigides ou des formules.	Protocoles rigides : application limitée ou contre-productifs.
Le lancement réussi d’une fusée accroît la probabilité que le prochain lancement réussira également.	Élever un enfant donne de l’expérience mais ne garantit pas la réussite avec le prochain enfant.
De hauts niveaux d’expertise dans divers domaines nécessaires.	L’expertise est utile, mais uniquement si elle s’accompagne d’une réceptivité à cet enfant particulier.
Les éléments essentiels de chaque fusée DOIVENT être identiques pour que le lancement soit toujours réussi.	Chaque enfant est unique et doit être abordé dans son individualité.
Résultat très certain.	Résultat toujours incertain.
Succès : dépend d’un protocole précis : assemblage rigoureux des différentes pièces.	Les parties ne peuvent être séparées du tout; l’essentiel réside dans la relation entre différentes personnes, différentes expériences et différents moments.

50

le VOYAGE du DD



- **Ce n'est pas tant le voyage et la destination qui sont importants, l'enjeu c'est de voyager!**

- Sortir de sa zone de confort – accepter l'aventure.
- Interagir avec les gens de la place car ils connaissent bien leur pays.
- En voyageant, vous découvrez un nouveau pays mais surtout d'où vous venez...
- Pas de vols directs (et puis l'avion ça pollue)... Souvent plusieurs modes de transport.
- On sait la direction mais pas forcément la destination... Finalement on décidera peut-être d'aller autre part en chemin.
- On ne peut pas emmener tout le monde d'un coup !

©- Pierre Batellier – HEC Montréal

51

Merci et bon voyage DD

- Pour tout commentaire ou question; discussion sur votre démarche; ressources (stagiaires éventuels, etc.)
- Pierre Batellier
pierre.batellier@hec.ca
 coordonnateur développement durable
http://www.hec.ca/developpement_durable
<http://www.hec.ca/profs/pierre.batellier.html>
 HEC Montréal
 Tel : 514 340 6343

52