PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025

Bureau d'audiences publiques
sur l'environnement

Participez à l'avenir

Québec

140, Grande Allée Est, bureau 650
Québec (Québec) G1R 5N6
Téléphone : 418 643-7447
(sans frais) : 1 800 463-4732

communication@bape.gouv.qc.ca
www.bape.gouv.qc.ca
www.facebook.com/BAPEquebec
twitter.com/BAPE_Quebec
linkedin.com/company/bapequebec

Crédits photos : Claude Grenier, Exposeimage et Boxcom

Dépôt légal – Mars 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-91341-2 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-91340-5 (PDF)

© Gouvernement du Québec

Table des matières

Message du président v

L'organisation en bref 1

Mission 1

Vision 1

Valeurs 2

Chiffres clés 3

Analyse de l'environnement 4

Contexte externe 4

S'adapter aux attentes des publics 4

Des changements législatifs qui mettent l'agilité du BAPE à l'épreuve 5

Contexte interne 6

L'heure de la consolidation 6

Choix stratégiques 7

Enjeu 1 : La contribution du public 7

Orientation 1 : Favoriser la participation 7

Objectif 1.1 : Améliorer la compréhension des rôles du BAPE 7

Objectif 1.2 : Diversifier les modes de participation et d'information 8

Objectif 1.3 : Améliorer la visibilité des actions du BAPE 9

Enjeu 2 : La confiance 9

Orientation 2 : Maintenir la confiance envers l'institution 9

Objectif 2.1 : Appliquer les plus hauts standards en matière d'éthique et de déontologie 10

Objectif 2.2 : Mettre en valeur la contribution citoyenne aux activités du BAPE 10

Enjeu 3 : L'expérience de travail 10

Orientation 3 : Favoriser une expérience de travail enrichissante et distinctive 11

Objectif 3.1 : Accroître la mobilisation du personnel 11

Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2025 13

Message du président

Nous sommes fiers de présenter le plan stratégique 2021-2025 du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). La réflexion entourant l'élaboration des choix stratégiques contenus dans cette planification est le fruit d'un travail de concertation qui a impliqué l'ensemble du personnel et des membres de l'organisation. Elle repose également sur une analyse approfondie des données colligées à la suite de deux sondages scientifiques réalisés en 2018 et 2020 par l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM.

Depuis 1978, le 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 constats et des avis qui prennent en compte les préoccupations de la population et qui s'appuient sur les seize principes de la *Loi sur le développement durable*. Il offre les conditions propices pour que les citoyennes et les citoyens puissent s'informer et s'exprimer en veillant à ce que toute l'information disponible et pertinente soit rendue publique.

S'il jouit d'un niveau de confiance enviable de près de 75 %, le BAPE demeure relativement peu et mal connu des Québécoises et Québécois. Les efforts déployés dans le cadre de la planification stratégique 2018-2021 ont permis de réaliser d'importants progrès dans ce domaine, et ce, malgré la pandémie qui a bouleversé nos façons de faire et qui a exigé une grande capacité d'adaptation de toute l'organisation. Après autant de changements, le moment est venu de consolider nos actions tout en poursuivant nos efforts d'amélioration.

Ce plan stratégique 2021-2025 s'inscrit dans la continuité du précédent. Sachant qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de connaissance de l'institution et la confiance qui lui est accordée, nous continuerons à tabler sur ces deux principaux enjeux afin de mieux faire connaître le BAPE et de maintenir la confiance du public à son endroit. Notre volonté est de permettre à tous de s'informer et de faire valoir leur opinion sur des projets et des enjeux qui les concernent.

Le BAPE a la chance de pouvoir compter sur l'expertise, la rigueur et l'engagement d'une dynamique équipe de travail pour réaliser les actions de ce plan. Afin de nous démarquer pour maintenir le personnel déjà en place et attirer de nouveaux talents dans un contexte de rareté et de forte mobilité de la main-d'œuvre, nous visons prioritairement à offrir un environnement de travail stable, centré sur l'humain et favorisant l'innovation.

Grâce aux choix stratégiques contenus dans ce plan, nous croyons fermement que le BAPE sera plus que jamais une institution reconnue et crédible ainsi qu'une référence en matière de démocratie participative. Notre vision : Participez à l'avenir.

Philippe BOURKE

L’organisation en bref

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 (ci-après le ministre) des constats et des avis qui prennent en compte les préoccupations de la population et qui s’appuient sur les seize 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.

Rôles du BAPE

Informer | Consulter | Enquêter | Aviser

Vision

Par son écoute, son impartialité, la rigueur de ses enquêtes et la diversité de ses expertises, le BAPE donne une voix aux citoyennes et citoyens et leur permet de contribuer 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 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.

Chiffres clés

Chiffres clés[1]	Description
18	nombre moyen de dossiers confiés par année
1 108[2]	nombre moyen de mémoires déposés par année
8 371[3]	nombre moyen de participantes et participants par année
53	nombre moyen de séances publiques par année
8 138	nombre d'abonnés aux médias sociaux du BAPE au 31 mars 2021
38,1 %[4]	taux de notoriété assistée
74,5 %[5]	taux de confiance de la population

1 Le nombre moyen de dossiers, de mémoires ainsi que de participantes et participants par année est calculé sur la base des trois années du Plan stratégique 2018-2021.

2 En 2020-2021, le BAPE s'est vu confier des dossiers qui ont généré une très forte participation citoyenne, notamment l'audience publique sur le Projet de construction d'un complexe de liquéfaction de gaz naturel à Saguenay.

3 *Idem*.

4 Résultat obtenu à la suite d'un sondage scientifique mené auprès de la population du Québec en octobre 2020 sous la responsabilité de l'Observatoire de la consommation responsable.

5 *Idem*.

Analyse de l’environnement

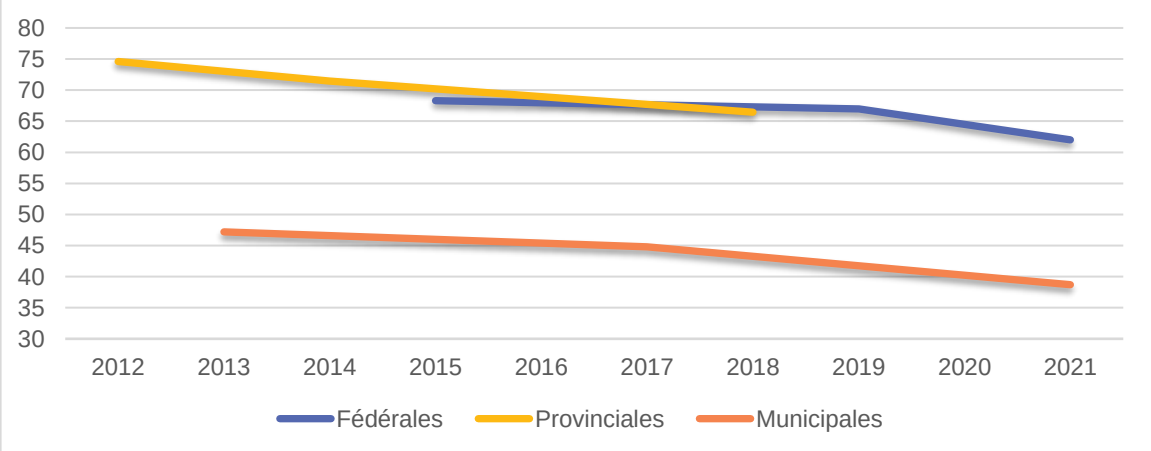
Le BAPE a déterminé les choix stratégiques qui le guideront pour les quatre prochaines années en se basant sur une démarche de diagnostic impliquant l'ensemble de son personnel et sur des données probantes obtenues à l'aide de deux sondages scientifiques réalisés en 2018 et 2020 par l’Observatoire de la consommation responsable (OCR) de l’UQAM auprès de la population du Québec.

Contexte externe

S’adapter aux attentes des publics

Le BAPE est un outil de démocratie participative reconnu qui jouit d’un niveau de confiance enviable de 74,5 % selon le sondage réalisé par l’OCR en octobre 2020. Comme plusieurs organisations publiques, le BAPE doit toutefois composer avec le cynisme des citoyennes et citoyens envers les institutions et l’effritement généralisé de leur engagement dans les instances officielles (figure 1). La diminution du taux de participation aux élections en est un bon exemple : « À l’occasion des élections générales [au Québec] de 2018, 66,45 % des électrices et électeurs inscrits ont exercé leur droit de vote. Il s’agit d’une diminution de 4,98 points de pourcentage par rapport au taux de 71,43 % observé à l’occasion du scrutin du 7 avril 2014. Le taux de participation de 2018 est le plus bas enregistré depuis 2008 »[6]. Le maintien de la confiance du public envers le BAPE repose notamment sur le respect rigoureux de sa Déclaration de valeurs éthiques et du Code de déontologie de ses membres, une condition essentielle pour assurer l’indépendance et l’impartialité de l’institution. L’organisation souhaite accroître cette confiance en déployant des efforts pour être mieux connue. En effet, les résultats du sondage de l’OCR en 2020 montrent une corrélation positive entre la confiance que le public lui accorde et la connaissance qu’il possède à son sujet.

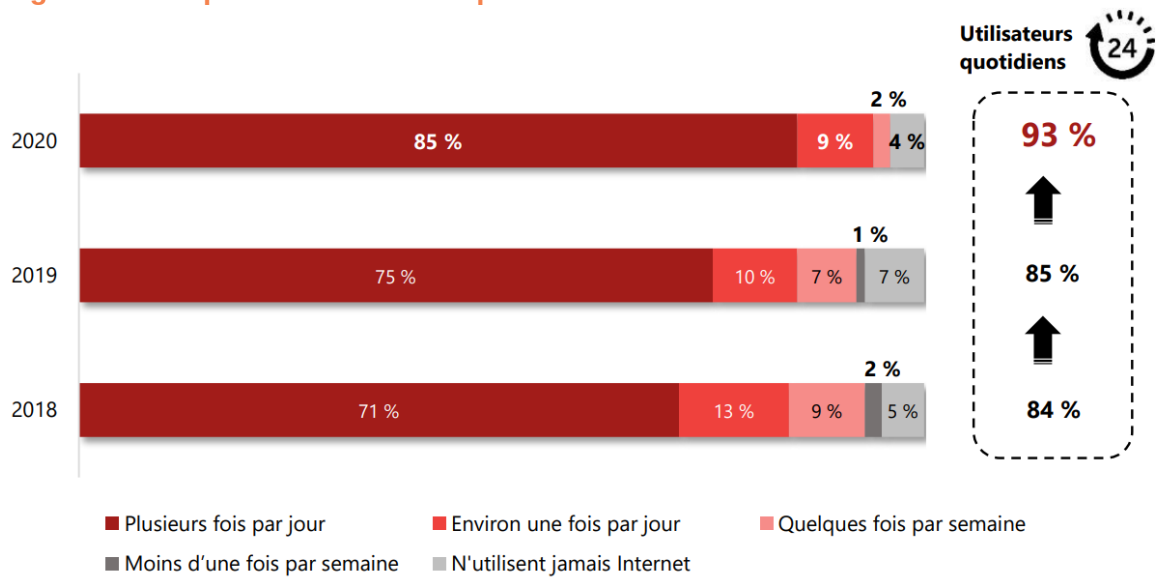
Figure 1 : Taux de participation aux élections (Québec)



6 Élections Québec, 2022. Historique du taux de participation.

Par ailleurs, de plus en plus intégré dans la société, l'univers numérique a transformé les habitudes de vie, les interactions sociales ainsi que la manière de s'informer et de participer de la population. Ce virage technologique, renforcé par la pandémie, fait maintenant partie du quotidien de la grande majorité des citoyennes et citoyens (figure 2). Même si cela comporte son lot de défis, il s'agit d'une grande opportunité que le BAPE doit continuer d'exploiter. La personnalisation des services numériques, encouragée par la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, offre une avenue fort intéressante pour permettre à l'organisation d'accroître et de diversifier la participation à ses travaux.

Figure 2 : Fréquence d'utilisation personnelle d'Internet



Base : adultes québécois (n= 1 600 en 2020, 1 004 en 2019 et 1 001 en 2018)

Question : À quelle fréquence utilisez-vous personnellement Internet? Cela inclut l'utilisation d'Internet à la maison et à l'extérieur, par ordinateur, tablette, cellulaire ou tout autre moyen.

Source : Académie de la transformation numérique 2020, Portrait numérique des foyers québécois, p. 6.

Des changements législatifs qui mettent l'agilité du BAPE à l'épreuve

L'adoption récente de la *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure* et la mise à jour de la *Loi sur les parcs* et de la *Loi sur la conservation du patrimoine naturel* auront une incidence directe sur la réalisation de la mission du BAPE au cours des prochaines années, tant par le nombre que par le type de dossiers qui lui seront confiés. Gage de la crédibilité dont jouit le BAPE dans la conduite de ses travaux ainsi que de la confiance qui lui est accordée par les autorités, ces modifications législatives mettent au défi la rigueur des processus et des pratiques internes de l'organisation.

Contexte interne

L’heure de la consolidation

La mise en œuvre de la planification stratégique 2018-2021 s’est avérée un véritable tremplin d’innovation et d’amélioration des pratiques pour l’organisation, ce qui a notamment eu pour effet de faire rayonner davantage les travaux du BAPE. Or, les objectifs fixés ont été atteints malgré les bouleversements auxquels l’institution a dû faire face au cours de cette période :

- l’augmentation rapide du nombre et de l’ampleur des dossiers confiés par le ministre;
- la transformation du milieu de travail dans un contexte de déménagement forcé;
- l’adaptation des pratiques d’information et de consultation publique à la situation pandémique (figure 3).

Il va sans dire que tous ces changements en si peu de temps ont pesé sur le bien-être du personnel. Ainsi, en dépit des nombreuses améliorations que ces changements ont apportées, les bouleversements des habitudes qui en découlent ont amené leur lot de désagréments ou de confusion, des pertes de repères ou encore un sentiment d’éparpillement. Heureusement, le BAPE peut compter sur un personnel compétent et engagé, qui possède des expertises variées et une grande capacité d’adaptation.

Figure 3 : Séance publique, en mode numérique, d’une commission d’enquête à partir des bureaux du BAPE

Dans les circonstances, bien que le nouveau plan stratégique 2021-2025 vise la poursuite de l’amélioration de notre prestation de services à la population, il doit également tendre à la consolidation des acquis pour que l’organisation puisse retrouver la fluidité nécessaire à l’accomplissement de sa mission et que chacun regagne en confiance dans l’exécution de ses tâches.

À l’instar des ministères et organismes du gouvernement, le BAPE doit aussi composer avec un enjeu majeur d’attraction et de rétention de la main-d’œuvre. Il peut toutefois compter sur un environnement de travail attrayant et sur une mission noble qui concourt à la mise en œuvre du développement durable.

Choix stratégiques

Enjeu 1 : La contribution du public

La participation citoyenne est au cœur de la mission du BAPE. Or, les habitudes des Québécoises et Québécois en cette matière évoluent grandement. La migration vers les services numériques, accélérée dans le contexte de la pandémie, implique un ajustement constant. En particulier, les attentes de la population envers les services publics sont de plus en plus élevées quant à l'expérience client.

Malgré le fait que le BAPE ait déjà procédé à plusieurs changements en ce sens, le processus de participation publique demeure souvent méconnu ou encore trop complexe pour les citoyennes et citoyens. En outre, certains groupes, comme les femmes, les jeunes et les communautés ethnoculturelles, sont moins représentés aux séances publiques du BAPE.

Pour répondre à cet enjeu, l'organisation mettra tout en œuvre afin de favoriser et de diversifier la participation citoyenne.

Orientation 1 : Favoriser la participation

Animé par la volonté de faciliter et de diversifier la participation du public à ses travaux, le BAPE poursuivra ses efforts pour mettre en place les conditions nécessaires à l'exercice d'une démocratie participative transparente, inclusive et représentative répondant aux attentes de la population.

Afin de soutenir cette orientation, l'organisation prévoit caractériser le profil des participantes et participants et des non-participantes et non-participants à ses travaux et identifier les freins ainsi que les incitatifs à la participation. À l'aide d'entrevues individuelles, d'un sondage à grande échelle et de tests d'utilisabilité, cette démarche permettra de déployer des efforts ciblés ayant le potentiel de favoriser la participation au cours des quatre prochaines années.

Le BAPE poursuivra aussi ses efforts afin de mieux se faire connaître de la population en l'informant sur ses rôles et ses actions, dans l'optique de faciliter et de diversifier la participation citoyenne.

L'organisation souhaite enfin poursuivre la diversification de ses modes de participation et d'information afin de s'adapter aux préférences et aux attentes citoyennes.

Objectif 1.1 : Améliorer la compréhension des rôles du BAPE

Une meilleure compréhension des rôles du BAPE (informer, consulter, enquêter et aviser) est une condition importante pour favoriser la participation, mais aussi pour maintenir, voire augmenter la confiance du public envers l'institution. En effet, le sondage réalisé en octobre 2020 par l'OCR révèle que le niveau de confiance envers le BAPE augmente avec le niveau de connaissance que la population a de l'organisation.

Or, ce même sondage montre que des efforts doivent être consacrés pour faire mieux comprendre les rôles du BAPE. Par exemple, seulement 56,2 % des répondants estiment que l'organisation a pour rôle de **consulter** la population et 60,5 % qu'elle a celui de l'**informer**. En outre, la moitié des répondants (51,2 %) pense encore à tort que le BAPE a un pouvoir décisionnel.

Par conséquent, l'organisation doit mettre l'accent sur une meilleure explication de ses rôles dans ses outils et activités de communication. Un indice de compréhension des rôles du BAPE a été établi en 2021-2022 afin de déterminer le niveau de référence, de bien cibler les actions à entreprendre pour améliorer la performance de l'organisation et en suivre l'évolution. À terme, une augmentation de 5 % de l'indice de compréhension des rôles du BAPE est visée.

Les efforts déployés pour améliorer la compréhension des rôles du BAPE devraient aussi permettre d'augmenter le niveau de notoriété assistée de l'institution ainsi que le nombre de personnes qui en ont une opinion favorable. D'ici la fin du présent plan stratégique, le BAPE compte atteindre un taux de notoriété assistée de 45 %, comparativement à 38 % en 2020 et à 32 % en 2018 selon les données des sondages réalisés par l'OCR. En octobre 2020, 59 % des personnes sondées avaient une opinion favorable envers le BAPE, un résultat semblable à celui obtenu en 2018. À terme, le BAPE souhaite augmenter ce taux à 65 %.

Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
Taux de compréhension des rôles du BAPE	66 %	68 %	70 %	71 %
Taux de notoriété assistée	40 %	41 %	43 %	45 %
Opinion favorable du public	60 %	61 %	63 %	65 %

Objectif 1.2 : Diversifier les modes de participation et d'information

Déjà amorcé dans les dernières années, le développement de l'offre numérique du BAPE se poursuivra au cours des quatre prochaines années, consolidant ainsi l'offre de participation à distance. Cela permettra aussi d'offrir aux citoyennes et citoyens une plus grande flexibilité de participation aux séances publiques afin non seulement de joindre un plus grand nombre de personnes, mais aussi de susciter une participation plus diversifiée. Le site Web du BAPE sera également optimisé afin d'offrir un accompagnement de qualité et une expérience utilisateur bonifiée.

Dans le but de diversifier les modes de participation et d'information, l'organisation souhaite déployer au moins une nouvelle initiative par année.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Nombre d'initiatives déployées	1	1	1	1

Objectif 1.3 : Améliorer la visibilité des actions du BAPE

À la question *Comment favoriser la participation?*, les répondants du sondage réalisé par l'OCR en 2020 indiquent en priorité l'amélioration de la visibilité des actions du BAPE et l'idée de joindre efficacement les citoyennes et citoyens touchés par un projet. De plus, il semblerait que fournir plus d'information sur les dossiers confiés au BAPE sur les médias sociaux serait un bon moyen de favoriser la participation des jeunes (25-34 ans) et des femmes, deux clientèles cibles de l'organisation.

Reconnaissant que les habitudes de consommation de l'information par la population continuent de converger vers le Web et les médias sociaux, l'organisation souhaite à terme augmenter le nombre d'abonnés à ses médias sociaux de 25 % par rapport au 31 mars 2021, grâce à des stratégies plus efficientes fondées sur la cueillette et l'analyse de données ainsi qu'au développement de la présence du BAPE sur ces plateformes. L'organisation comptait alors un peu plus de 5 000 abonnés sur Facebook et 3 000 sur Twitter, pour un total de près de 8 200 abonnés.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Nombre d'abonnés aux médias sociaux du BAPE	9 400	9 600	10 000	10 250

Enjeu 2 : La confiance

La capacité du BAPE à accomplir sa mission est directement liée à la confiance que le public et les autorités lui accordent. Or, vu le contexte actuel où l'on observe une montée de la désinformation, de la polarisation et de la méfiance envers les institutions, la confiance envers les organisations publiques se trouve fragilisée. Pour faire face à cet enjeu, le BAPE compte sur sa Déclaration de valeurs éthiques ainsi que sur une grande vigilance quant au respect des règles de déontologie de ses membres.

Par ailleurs, selon le sondage réalisé par l'OCR en 2020, il existe une corrélation positive entre le niveau de connaissance du BAPE et la confiance qui lui est accordée. Ainsi, ce deuxième enjeu est intimement lié au premier et les efforts d'amélioration devront être coordonnés.

Orientation 2 : Maintenir la confiance envers l'institution

Au cours des prochaines années, le BAPE investira les efforts nécessaires pour maintenir la confiance qui lui est accordée par la population. À cet effet, il continuera d'appliquer les plus hauts standards en matière d'éthique et de déontologie dans la réalisation de ses travaux et verra à mettre davantage en valeur la contribution des citoyennes et citoyens à ses activités.

Objectif 2.1 : Appliquer les plus hauts standards en matière d'éthique et de déontologie

Selon le sondage de l'OCR en 2020, 74,5 % des répondants accordent leur confiance au BAPE.

En appliquant les plus hauts standards en matière d'éthique et de déontologie, l'organisation souhaite maintenir, voire rehausser la confiance du public à son endroit. À terme, le BAPE vise un taux de confiance de près de 80 %.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Niveau de confiance du public	75 %	76 %	77 %	78 %

Objectif 2.2 : Mettre en valeur la contribution citoyenne aux activités du BAPE

Il est reconnu que l'un des freins à la participation publique est le fait qu'il est souvent difficile de percevoir que la contribution citoyenne a été utile pour la prise de décision qui s'ensuit. Par conséquent, le BAPE a toujours mis en place des moyens pour valoriser la contribution citoyenne à ses activités : séances publiques destinées au questionnement et à l'expression des opinions, chapitre complet des rapports dédié aux préoccupations citoyennes, publications sur les médias sociaux, etc. Néanmoins, seulement 65 % des répondants du sondage réalisé par l'OCR en 2020 sont d'avis que l'opinion citoyenne est suffisamment reflétée dans ses rapports.

Conséquemment, le BAPE souhaite accentuer ses efforts en ce sens en exploitant davantage les possibilités qu'offrent notamment les médias sociaux et la vidéo pour mettre en valeur la contribution des citoyennes et citoyens à ses travaux. Ainsi, au cours des quatre prochaines années, l'organisation déploiera ou révisera un outil prévu à cet effet chaque année.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Nombre de moyens ou d'outils révisés ou déployés	1	1	1	1

Enjeu 3 : L'expérience de travail

Au cours des dernières années, des bouleversements importants dans les habitudes de travail au BAPE ont forcé le personnel à faire preuve de résilience pour continuer d'offrir un service de qualité. Une planification stratégique ambitieuse, un important projet de transformation du milieu de travail, un accroissement subit du nombre et de l'ampleur des dossiers confiés par le ministre et la pandémie de COVID-19 ont été les vecteurs de ces nombreux bouleversements, lesquels ont inévitablement entraîné des conséquences sur le bien-être au travail.

Le BAPE doit aussi composer avec un contexte de pénurie de main-d'œuvre associée à une forte mobilité du personnel que connaissent actuellement tous les ministères et organismes.

Par conséquent, offrir au personnel un environnement stable, centré sur l'humain, ainsi que des conditions de travail compétitives, devient une priorité du BAPE. L'attention portée aux enjeux relatifs aux ressources humaines est de première importance pour permettre à toute organisation de réaliser pleinement sa mission et d'offrir aux citoyennes et citoyens les services de qualité auxquels ils ont droit. Pour une institution comme le BAPE, qui travaille étroitement avec la population, ces enjeux sont d'autant plus névralgiques.

Orientation 3 : Favoriser une expérience de travail enrichissante et distinctive

Une étude de Microsoft indique qu'une personne sur cinq à travers le monde déplore que son employeur ne se soucie pas ou plus de l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée : 54 % des travailleurs se disent surchargés et 39 % se sentent épuisés[7]. Le BAPE souhaite contrer ce phénomène en harmonisant davantage les relations gestionnaires-employé(e)s dans le but de prévenir ces situations.

Aujourd'hui, le BAPE doit se démarquer pour attirer des talents, mais également maintenir le personnel déjà en place, des conditions indispensables à un fonctionnement optimal à court, moyen et long termes.

L'organisation doit donc veiller à offrir des conditions de travail qui la positionne avantageusement. Cela implique le recours au télétravail, aux horaires variables et à l'aménagement du temps de travail ainsi que l'accès à des ressources distinctives en matière d'aide au personnel. Le BAPE peut notamment compter sur le caractère exemplaire de son milieu de travail moderne et adapté aux plus hauts standards dans le domaine.

Objectif 3.1 : Accroître la mobilisation du personnel

La mobilisation du personnel, que ce soit envers le poste occupé ou envers l'organisation, constitue un indicateur de choix pour évaluer la qualité de l'expérience de travail.

Pour contribuer à maintenir ou à accroître cette mobilisation, les gestionnaires doivent veiller au bien-être du personnel. S'intéresser à ses employées et employés, à leur travail, à leurs succès ou à leurs difficultés est essentiel pour faire naître une confiance professionnelle entre le personnel et les gestionnaires. Ces derniers doivent agir de manière tant attentive que proactive.

Par ailleurs, le BAPE s'attardera à consolider les nombreux changements récents dans l'organisation et la prestation de travail des employées et employés. Cela contribuera à rétablir la stabilité et la fluidité nécessaires dans les processus internes de travail et de

7 2021, Work Trend Index: Annual Report, Microsoft.

communication. Conséquemment, on pourra escompter des effets positifs sur l'inconfort, l'insécurité et la charge de travail de chacun.

Grâce à un partenariat établi en 2020 avec l'École des hautes études commerciales de Montréal (HEC-Montréal) dans le cadre du projet de recherche Panel expérience global, le BAPE peut compter sur des évaluations semestrielles de la perception des employées et employés quant à leur expérience et à leur environnement de travail. Les données récoltées jusqu'ici par HEC-Montréal montrent sans surprise un essoufflement de la mobilisation du personnel, comme c'est aussi le cas dans plusieurs des autres organisations évaluées.

À partir de ces évaluations, le BAPE espère pouvoir démontrer qu'il aura inversé cette tendance au cours des prochaines années. Parmi les différentes variables mesurées par HEC-Montréal, le BAPE prend l'engagement spécifique d'améliorer à terme le taux d'engagement dans l'emploi de son personnel. Ce taux s'établissait à 83 % en 2021.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Taux d'engagement dans l'emploi	83 %	83 %	84 %	85 %

Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2025

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 en transmettant au ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques des constats et des avis qui prennent en compte les préoccupations de la population et qui s'appuient sur les seize 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 : Par son écoute, son impartialité, la rigueur de ses enquêtes et la diversité de ses expertises, le BAPE donne une voix aux citoyennes et citoyens et leur permet de contribuer à façonner l'avenir du Québec. **Citoyennes et citoyens : Participez à l'avenir !**

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

Enjeu 1 : La contribution du public

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
1 Favoriser la participation	**1.1** Améliorer la compréhension des rôles du BAPE	**1** Taux de compréhension des rôles du BAPE	66 %	68 %	70 %	71 %
		2 Taux de notoriété assistée	40 %	41 %	43 %	45 %
		3 Opinion favorable du public	60 %	61 %	63 %	65 %
	1.2 Diversifier les modes de participation et d'information	**4** Nombre d'initiatives déployées	1	1	1	1
	1.3 Améliorer la visibilité des actions du BAPE	**5** Nombre d'abonnés aux médias sociaux du BAPE	9 400	9 600	10 000	10 250

Enjeu 2 : La confiance

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
2 Maintenir la confiance envers l'institution	**2.1** Appliquer les plus hauts standards en matière d'éthique et de déontologie	**6** Niveau de confiance du public	75 %	76 %	77 %	78 %
	2.2 Mettre en valeur la contribution des citoyens aux activités du BAPE	**7** Nombre de moyens déployés	1	1	1	1

Enjeu 3 : L'expérience de travail

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3 Favoriser une expérience de travail enrichissante et distinctive	**3.1** Accroître la mobilisation du personnel	**8** Taux d'engagement dans l'emploi	83 %	83 %	84 %	85 %

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.