



Mémoire par article présenté à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique pour
l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.),

Mémoire par article intitulé:

Le développement durable dans les ministères et organismes de
l'administration publique québécoise: une évaluation de la crédibilité des
informations divulguées

Présenté par

Soumaya Chiba

Février 2018

Mémoire par article intitulé :

Le développement durable dans les ministères et organismes de
l'administration publique québécoise: une évaluation de la crédibilité des
informations divulguées

Présenté par

Soumaya Chiba

Est évalué par les membres du jury:

Michèle Charbonneau, professeure agrégée et présidente du jury.

Olivier Boiral, professeur titulaire et évaluateur externe.

David Talbot, professeur adjoint et directeur du mémoire.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'évaluer la crédibilité des informations divulguées par les organisations publiques en matière de développement durable. L'étude propose de s'intéresser à une dimension sous-estimée dans la littérature, en l'occurrence les facteurs susceptibles d'affecter la crédibilité des pratiques de divulgation. Cette étude repose sur une analyse de contenu qualitative des rapports annuels de gestion de 113 ministères et organismes publics québécois (Canada). Le processus d'analyse a permis d'identifier deux principaux facteurs pouvant affecter la crédibilité des informations: la conception déficiente des mécanismes de mesure utilisés (86 % des rapports) et le manque de transparence des organisations (50 % des rapports). Les résultats de cette étude permettent de remettre en cause la capacité des informations divulguées de rendre possible la mesure et l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis par les organisations publiques.

Mots clés: Administration Publique, Développement Durable, Divulgation Obligatoire, Crédibilité des informations.

Summary:

The present study aims to evaluate the credibility of information disclosed by public organizations in terms of sustainable development, and focuses on an aspect which has been little analysed in the literature of the subject: the factors that may affect the credibility of disclosure practices. The study is based on an analysis of the qualitative content of the annual management reports by 113 ministries and public bodies in the province of Quebec, Canada, which allowed to identify two main factors that could affect the credibility of the information disclosed: the inadequate form of the measurement mechanisms used (86% of the reports) and the lack of transparency of the organizations (50% of the reports). The findings of the present study put into question whether the information disclosed actually allows to measure and evaluate the degree to which the sustainable development targets set by public organizations are in fact achieved.

Keywords: Sustainable Development, Public Administration, Mandatory Disclosure, Credibility of Information.

Table des matières :

Liste des abréviations :	vi
Remerciements :	vii
Introduction générale :	8
I Revue de littérature	11
I.1 Le contexte d'émergence de la notion de développement durable :	11
I.1.1 Le Club de Rome :	11
I.1.2 La déclaration de Stockholm:.....	12
I.1.3 La stratégie mondiale de la conservation:.....	13
I.1.4 Le rapport « Notre avenir à tous » :	13
I.2 Les principes et les contours de la notion de développement durable:.....	15
I.3 L'institutionnalisation du développement durable au sein des administrations publiques :	18
I.4 L'inefficacité des outils mis en place pour intégrer le développement durable : ...	19
I.5 La divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques :	22
I.5.1 Objectifs et principes :	22
I.5.2 La qualité des informations relatives aux résultats de développement durable des organisations publiques :	24
I.5.3 Les obstacles liés à l'utilisation des informations générées par les mécanismes de mesure des objectifs de développement durable:	27
II Approche théorique :	30
II.1 La crédibilité des informations générées par les mécanismes de mesure des résultats de développement durable:.....	30
III Objectif de recherche :	33
IV Méthodologie :	34
IV.1 Méthode d'analyse de contenu :	34
V Article : Le développement durable dans les ministères et organismes de l'administration publique québécoise: une évaluation de la crédibilité des informations divulguées	36
V.1 Introduction :	37

V.2	La qualité des informations relatives aux résultats de développement durable : ...	39
V.3	L'utilité des informations générées par les indicateurs de développement durable :	40
V.4	Méthodologie :	43
V.4.1	Méthode de collecte des données :	44
V.4.2	Méthode d'analyse des données :	45
V.5	Résultats.....	46
V.5.1	Conception déficiente des mécanismes du suivi utilisés :.....	46
V.5.2	Le manque de transparence des organisations :.....	52
V.6	Conclusion :	55
	Conclusion générale :	60
	Bibliographie :	61

Liste des abréviations :

CMDD: commission mondiale sur le développement durable.

CMED: commission mondiale sur l'environnement et le développement.

GRI : global reporting initiative.

LDD: loi sur le développement durable.

Remerciements :

En préambule à ce mémoire, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, David Talbot, pour ses conseils et sa disponibilité.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

J'adresse aussi mes remerciements aux membres de ma famille pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements.

Introduction générale :

Depuis la publication du « rapport Brundtland » en 1987, le développement durable est devenu une notion que les organisations publiques et privées prennent en considération lors de la conception de leurs programmes et activités (Claval, 2006; Guthrie et al, 2010). Après la tenue de la conférence Johannesburg de 2002, près de cent-six gouvernements se sont investis dans la définition des stratégies nationales de développement durable et dans la mise en place des structures qui permettent de coordonner les actions de durabilité (Rydin, 2008; CPNUDD, 2010). Afin d'évaluer leurs accomplissements en matière de développement durable, les organisations publiques définissent des cibles et des indicateurs (Bell et Morse, 2001; Håk et al, 2016). Elles divulguent des informations relatives à leurs résultats de développement durable pour rendre des comptes à leurs parties prenantes (Lodhia et al, 2012; Greilling et Grub, 2014) et pour stimuler les apprentissages organisationnels (Holden, 2011).

Les informations divulguées concernant les résultats de développement durable doivent théoriquement être complètes, balancées et pertinentes (GRI, 2004). Elles doivent également permettre l'évaluation et le jugement du degré de réalisation des cibles poursuivies (Håk et al, 2016). Dans la pratique, plusieurs recherches ont démontré l'existence de plusieurs lacunes concernant la qualité et la pertinence des informations divulguées. Ces informations ont été critiquées en raison de leur manque de complétude (Guthrie et Farneti, 2008; Greilling et al, 2015). D'autres lacunes ont été identifiées concernant le rôle et l'utilité des mécanismes de mesure (Pirés et Fidélis, 2012). En effet, les indicateurs de développement durable ont été critiqués en raison de leur faible utilisation et de leur incapacité de permettre l'opérationnalisation de la totalité des dimensions du développement durable (Russel et Thompson, 2008; Cassar et al, 2013). Suite à de tels constats, la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable peut être questionnée. Ainsi, cette étude vise à identifier et à décrire les facteurs qui sont susceptibles de remettre en question la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable divulguées par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise. En effet, la majorité des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation des résultats de développement

durable ont examiné les informations communiquées par les entreprises privées (ex. : Boiral, 2013, Talbot et Boiral, 2015b; Boiral et Henri, 2015). Les rapports publiés par les organisations publiques demeurent largement inexplorés (Ball et Bebbington, 2008; Guthrie et al, 2010; Hahn et Kuhnen, 2013). De plus, la plupart des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation dans les organisations publiques ont tenté uniquement de comprendre pourquoi ces organisations communiquent des informations concernant leurs résultats de développement durable (ex. : Marcuccio et Steccolini, 2005; Farneti et Guthrie, 2009; Mussari et Monfardini, 2010; Greco al, 2012). Certaines études ont critiqué le manque de transparence qui caractérise les informations divulguées par les organisations publiques (ex. : Farneti et Siboni, 2011 ; Goswami et Lodhia, 2012; Greilling et al, 2015 ; Del sordo et al, 2016). Néanmoins, ces études n’ont pas évalué la qualité des mécanismes de suivi utilisés et la capacité des informations générées par les indicateurs de permettre la mesure du degré d’atteinte des objectifs de développement durable. Ces études ont tenté uniquement de vérifier la fréquence de la présence des informations relatives aux indicateurs de développement durable (Farneti et Siboni, 2011; Del Sordo et al, 2016). Cette étude constitue l’une des rares études qui évalue la qualité des mécanismes de suivi utilisés et leur capacité à permettre la mesure du degré d’atteinte des objectifs de développement durable. Elle constitue également l’une des premières études qui examine les pratiques de divulgation qui sont instaurées par des normes législatives. La plupart des études se sont plutôt intéressées à l’examen des informations qui ont été divulguées de façon volontaire (ex. Guthrie et Farneti, 2008; Lynch, 2010; Farneti et Siboni, 2011; Adams et al, 2014). Cette étude contribue à la littérature qui examine les pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques en remettant en cause la capacité des informations divulguées de rendre possible la mesure et l’évaluation du degré d’atteinte des objectifs de développement durable poursuivis par les ministères et organismes de l’administration publique québécoise.

Le présent mémoire s’organise comme suit. Dans un premier temps, la revue de littérature sur l’intégration des actions de développement durable et sur les pratiques de divulgation

dans les organisations publiques sera détaillée. Dans un deuxième temps, l'approche théorique sera exposée. Dans un troisième temps, l'objectif de recherche et l'approche méthodologique seront détaillés. Dans un quatrième temps, l'article sera présenté. Finalement, la conclusion générale de ce mémoire sera présentée.

I Revue de littérature

I.1 Le contexte d'émergence de la notion de développement durable :

Le développement durable est une notion qui s'est constituée suite à la tenue de plusieurs conférences internationales, et en raison de la mobilisation de multiples organismes non gouvernementaux (Claval, 2006; BâcDorin, 2008). Dans ce qui suit, nous allons évoquer les principaux événements qui ont contribué à l'émergence de cette notion.

I.1.1 Le Club de Rome :

Depuis 1972, les membres du Club de Rome ont attiré l'attention de la communauté mondiale sur les conséquences du modèle économique axé sur la croissance et sur les capacités limitées de l'environnement physique à le soutenir et à l'alimenter. La publication de l'ouvrage « limits of growth » a largement contribué à la constitution d'une prise de conscience qui est collective et internationale, et ceci, par rapport aux limites physiques de la planète. Ces limites pourraient se manifester à travers la disparition des ressources naturelles et à travers l'incapacité de la terre à absorber les émissions industrielles et agricoles (Meadows et al, 2013, p. 19). Les auteurs expliquaient que le modèle économique basé sur la recherche constante de la croissance et l'accroissement démographique des populations vont conduire à un dépassement et à un effondrement planétaire. Ils recommandaient donc de stabiliser le taux des naissances et de réaliser une « croissance zéro » afin de réduire la consommation des ressources naturelles et de diminuer la pollution.

Les propos de Meadows et al (1972) ont fait l'objet de multiples critiques. Certains voyaient dans leurs analyses et leurs conclusions un maintien du statu quo au niveau de la situation matérielle des hommes (Mongeau, 1974, p. 99). D'autres considéraient que de tels propos permettent de défendre uniquement les intérêts des pays riches (Vieille Blachard, 2012). La proposition de stabiliser la croissance économique a été considérée comme ce qui pourrait

aggraver la situation des pays pauvres et comme ce qui permettrait de renforcer les inégalités matérielles et sociales entre les pays du nord et du sud.

I.1.2 La déclaration de Stockholm:

Plusieurs conférences internationales se sont déroulées à partir du début des années soixante-dix afin d'attirer l'attention de la communauté mondiale sur les risques environnementaux. La première conférence mondiale sur l'environnement a été organisée par les Nations Unies à Stockholm en 1972. La déclaration de Stockholm tentait de susciter une réflexion auprès de la communauté mondiale par rapport à la nécessité de protéger l'environnement afin d'assurer le bien-être de l'humanité. Elle constituait la première sollicitation d'une coopération internationale et comportait, de façon explicite, une demande aux « gouvernements et aux peuples d'unir leurs efforts pour préserver et améliorer l'environnement, dans l'intérêt des peuples et des générations futures » (NU, 1972). La déclaration a présenté vingt-six principes qui visaient à stimuler la prise de conscience mondiale à l'égard de problèmes environnementaux. La déclaration a été surtout envisagée dans une logique de sensibilisation. Elle n'a pas présenté des recommandations spécifiques par rapport aux moyens et aux structures à mettre en place pour protéger l'environnement (Gunther, 2013).

Contrairement aux propos de Meadows et al (1972), la déclaration n'a pas recommandé la stabilisation de la croissance économique. Elle a plutôt suggéré à la communauté mondiale de poursuivre la recherche de meilleures conditions de vie et d'utiliser la technologie et les connaissances pour réaliser un développement économique et social qui permet de préserver les ressources naturelles et de protéger l'environnement.

I.1.3 La stratégie mondiale de la conservation:

Dans le même ordre d'idées que les conférences précédentes, la stratégie mondiale de la conservation a été commandée par le programme des Nations Unies en 1980. Elle a été élaborée par l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Cette stratégie tentait de créer un compromis afin de concilier les intérêts des conservationnistes et les promoteurs de l'industrie. Elle envisageait la possibilité de réaliser un développement économique qui permet de conserver les ressources naturelles et qui respecte l'équilibre des systèmes écologiques (UICN, 1980, p. 4). La stratégie visait principalement l'atteinte de trois objectifs: maintenir les processus écologiques et les systèmes entretenant la vie; préserver la diversité génétique; et veiller à l'utilisation durable des espèces et des écosystèmes (UICN, 1980, p. 6).

Par ailleurs, la stratégie mondiale de la conservation a constitué le premier document international qui propose une définition du développement durable. Ce dernier a été envisagé à partir des dimensions écologiques, sociales, et économiques (UICN, 1980). La stratégie mondiale de la conservation a énoncé que la réalisation d'un développement ne pourrait se faire sans la prise en compte de ces trois dimensions. Cette stratégie a surtout mis l'accent sur la dimension écologique et elle a attiré l'attention sur les dangers liés à une exploitation excessive des ressources offertes par la nature. Pendant cette période et à la fin des années soixante-dix, le discours sur la durabilité a été essentiellement dominé par la dimension environnementale (Vaillancourt, 1998; Giovannoni et Fabietti, 2014, p. 26). Les préoccupations liées à la dimension sociale ont été principalement abordées dans le rapport « Notre avenir à tous ».

I.1.4 Le rapport « Notre avenir à tous » :

Le rapport « Notre avenir à tous » a été commandé par l'assemblée générale des Nations Unies. Il a été préparé par la CMED en 1987. Ce rapport est connu, sous le nom du rapport « Brundtland », au nom de la ministre d'État de Norvège, Gro Harlem Brundtland. Il constitue

le document qui a dressé les principes et les significations du développement durable, et qui a profondément contribué à l'appropriation et à l'intégration des objectifs de la durabilité au sein des gouvernements et à l'échelle mondiale. Sa publication a positionné la protection de l'environnement et la réalisation d'un développement durable comme les enjeux les plus urgents et les plus constitutifs de la gouvernance internationale (Robinson, 2004). Le rapport a également présenté une définition du développement durable qui a été par la suite la plus utilisée par les gouvernements et les organismes (Gudmendsson et al, 2016, p. 20)

Plusieurs conférences internationales ont déjà signalé les impacts négatifs liés à une utilisation excessive des ressources naturelles et elles ont attiré l'attention sur la détérioration des écosystèmes. Le rapport « Brundtland » s'est distingué à travers l'intégration de la dimension sociale. La lutte contre la pauvreté et la réalisation d'une meilleure équité sociale constituent les nouveaux objectifs que le développement durable est censé atteindre.

Le rapport Brundtland a également dressé un bilan qui permet d'analyser les causes de la détérioration de l'environnement. Il a démontré que la dégradation est causée aussi bien par les activités des pays développés que par celles des pays en voie de développement. Les pays industrialisés ont causé des dommages à l'environnement à travers une consommation excessive des ressources naturelles et à travers la poursuite des objectifs de développement économique. Quant aux pays en voie de développement, où les taux de pauvreté sont les plus élevés, ils ont causé des dégâts à leur environnement et ils ont détruit certains patrimoines écologiques afin d'échapper à la faim et pour améliorer leur situation économique (CMED, 1987). La pauvreté et la recherche constante d'une croissance économique apparaissent comme les principaux facteurs qui permettent d'expliquer la détérioration des écosystèmes et l'état actuel des ressources naturelles (CMED, 1987). Suite à de tels constats, la CMED a proposé la notion de développement durable pour relever les défis environnementaux et sociaux auxquels est confrontée la communauté mondiale.

I.2 Les principes et les contours de la notion de développement durable:

Pour répondre aux objectifs des pays industrialisés, qui sont relatifs à la protection de l'environnement, et pour satisfaire les besoins des pays du sud, en termes de développement, la CMED (1987), suggérait une troisième voie, et présentait la notion de développement durable. Cette notion a été définie comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs » (CMED, 1987, p. 40). En effet, la notion de développement durable a redéfini les modes de croissance économique les plus appropriés en termes de durabilité, et elle a intégré des dimensions sociales et écologiques à la notion de croissance. Elle a permis de repenser et d'envisager les liens entre le développement et l'environnement dans une logique d'interdépendance et de synergie. Le développement durable constitue, en effet, une notion qui a créé la possibilité d'envisager et de prendre en considération les liaisons et les connexions qui existent entre les êtres humains, leurs économies, leurs sociétés, ainsi que les écosystèmes qui les soutiennent (Strange et Bayley, 2008, p. 33).

Dans une vision de durabilité, le développement ne se limite pas à la croissance économique. Il vise également le développement des conditions sociales et, ceci, à travers l'amélioration de la qualité de l'éducation, la réduction des inégalités sociales, et l'amélioration de l'état de santé et de l'espérance de vie des populations (Robert et al, 2005, p. 11). La CMED expliquait que pour résoudre les problèmes liés à la pauvreté et aux inégalités sociales, la poursuite d'une croissance économique demeure essentielle. À cet effet, la croissance économique apparaît comme le moyen qui permet d'améliorer les conditions sociales et la qualité de vie des populations les plus démunies (Strange et Bayley, 2008, p. 30). Les améliorations au niveau des conditions sociales sont susceptibles de réduire les dégâts environnementaux puisque les populations pauvres ne seront plus obligées d'endommager leur patrimoine écologique pour satisfaire leurs besoins de survie. Par ailleurs, la réalisation d'une croissance économique implique l'utilisation des ressources naturelles. Elle dépend en grande partie de la disponibilité des biens écologiques et donc de l'état des systèmes écologiques. Pour assurer la continuité de la croissance économique, il faudrait protéger le patrimoine environnemental et se préoccuper de l'équilibre des écosystèmes. Pour parvenir à réaliser de tels objectifs, la

CMED (1987) recommandait de modifier la qualité et le contenu de la croissance économique et suggérait de prendre en considération, lors de la définition des moyens et des procédures de production, les effets probables sur l'équilibre des systèmes écologiques.

La prise en considération des effets à long terme de la croissance économique appartient à la satisfaction du principe de l'équité intergénérationnelle qui est inhérente à la notion de développement durable (Hopwood et al, 2005, p. 39; Harding, 2006, p. 231). En effet, la durabilité suppose la réalisation d'une équité sociale et économique entre les populations d'une même génération et entre les différentes générations (Haughton, 1999, p. 235). L'équité intragénérationnelle implique une certaine égalité en termes d'accès aux services essentiels et par rapport à la satisfaction des besoins primaires. Quant à l'équité intergénérationnelle, elle se rapporte essentiellement à la conservation du patrimoine écologique et elle vise à assurer la capacité des générations futures de répondre à leurs besoins (CMED, 1987, p. 40).

La CMED (1987) caractérisait le développement durable comme un concept qui intègre de façon simultanée des dimensions écologiques, sociales, et économiques et qui prend en considération les besoins des générations futures. Ce concept envisage également les relations qui relient les trois dimensions dans une logique d'interdépendance. Bien que la définition proposée dresse les grands principes qui caractérisent la notion de développement durable. Elle comporte, néanmoins, des ambiguïtés et des imprécisions qui permettent et accordent d'importantes marges d'interprétation (Dixon et Fallon, 1989; Lélé, 1991; Gidding, 2002; Robinson, 2004). Depuis la publication du rapport Brundtland, plusieurs interprétations ont été accordées à la notion de développement durable (Backer et al, 1997, p. 4). En réalité, les interprétations varient selon le degré d'importance accordé à chacune des trois dimensions. Elles changent selon l'adoption « d'une attitude biocentrique (priorité accordée à la nature) ou anthropocentrique (priorité accordée à l'Homme), et elles varient selon les attitudes choisies à l'égard de la pauvreté (acceptation du statu quo ou la réalisation des changements pour la réduire) » (Barrow, 1995, p. 376). En effet, le débat sur les

significations qui peuvent caractériser la notion de développement durable est marqué par une absence de consensus (Backer et al, 1997, p. 5). Environ deux-cents définitions ont été attribuées à la notion de développement durable (Pearce et Walrath, 2000). À cet effet, le développement durable a été décrit comme un concept « caméléon » (Boiral, 1994), comme une « notion contestée » (Redclift, 2005; Conelly, 2007; Davison, 2008; Woods, 2008), et comme un « construit social et politique » (Backer et al, 1997). En effet, le développement durable est une notion multidimensionnelle qui prend différentes significations selon les contextes et en fonction des intérêts et des préférences de différents acteurs (Springett, 2003; Olson, 2009; Ratiu et Anderson, 2015). Plusieurs classifications théoriques ont été également élaborées pour caractériser la multiplicité des perspectives qui permettent d'envisager le développement durable. Backer et al (1997) ont identifié quatre typologies. Il s'agit de l'approche du tapis roulant, de la faible durabilité, de la forte durabilité, et du modèle idéal. Hopwood et al (2005) ont élaboré une cartographie qui permet d'illustrer les différentes conceptions de la nature du changement structurel qui est nécessaire à la réalisation des objectifs de développement durable. Ils ont distingué le statu quo, l'approche réformiste, et l'approche transformationnelle (Hopwood et al, 2005, p. 41). Sneddon et, al (2006) ont identifié trois approches qui peuvent représenter la diversité des interprétations et les multiples dimensions du développement durable. Ils ont distingué l'économie écologique, l'écologie politique, et le développement en tant que liberté (Sneddon et al, 2006, p. 263). Davidson (2014) a considéré que les typologies classiques ne permettent pas d'élucider l'idéologie qui sous-tend la constitution des structures d'implantation du développement durable. Elle a élaboré une nouvelle classification en se référant à la littérature de l'économie politique. Davidson (2014) a identifié le néolibéralisme, le libéralisme, le social-démocrate (macro), le social-démocrate (micro), la perspective radicale (macro), et la perspective radicale (micro) (p. 7-8).

Les typologies évoquées permettent d'illustrer la complexité de la notion de développement durable et la pluralité de ses facettes. Bien que la représentation idéale de cette notion suppose la réalisation, d'une manière équilibrée, des objectifs environnementaux, sociaux, et

économiques (NU, 1992; NUDES, 2001). La réalité de son implantation a démontré l'existence de plusieurs variations au niveau du degré d'importance accordé à chacune des trois dimensions (Volkery et al, 2006; Steurer et Hametner, 2013). En effet, l'interprétation et le choix des outils d'institutionnalisation du développement durable dépendent largement de son contexte d'application (Olsen, 2009; Ratiu et Anderson, 2015). Par ailleurs, le développement durable demeure un projet de changement (CMED, 1987, p. 14) qui implique la mise en place de nouveaux outils institutionnels (Rydin, 2008). Ainsi, les gouvernements poursuivant des objectifs de développement durable sont amenés à réaliser des changements au niveau des objectifs de leurs systèmes juridiques et ils sont censés redéfinir leurs moyens de gouvernance (Dernbach, 1998).

I.3 L'institutionnalisation du développement durable au sein des administrations publiques :

Depuis la tenue de la conférence de Rio De Janeiro de 1992, plusieurs structures gouvernementales ont été mises en place afin d'institutionnaliser le développement durable. Lors de la conférence de Rio, l'agenda 21 a été proposé pour orienter les pratiques des gouvernements en matière d'intégration des principes de développement durable. Ce document définit notamment les champs d'intervention, ainsi que les structures législatives et institutionnelles que les gouvernements sont censés mettre en place pour pouvoir réaliser des objectifs de développement durable. Plus particulièrement, l'agenda 21 appelle les gouvernements à s'investir dans la mise en œuvre des stratégies nationales de développement durable. Ces stratégies ont pour « objectif d'assurer un progrès économique équitable sur le plan social tout en préservant la base de ressources de l'environnement pour les générations futures » (NU, 1992, section1, parag 8). Elles sont censées représenter « a coordinated, participatory, iterative and cyclical process of thoughts and actions to achieve economic, environmental and social objectives in a balanced and integrated manner » (NUDES, 2001, parag 4). L'établissement des stratégies nationales de développement cherche à instaurer un cadre institutionnel qui permet de définir les objectifs poursuivis et les outils de leur intégration.

Après la tenue de la conférence de Rio (1992), environ cent-cinquante pays ont instauré des commissions nationales afin d'élaborer des stratégies de développement durable (CNUDD, 1997). L'institutionnalisation du développement durable s'est encore renforcée suite à la tenue du sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg (2002). Après ce sommet, cent-six pays ont déclaré qu'ils se sont investis dans la mise en œuvre des stratégies nationales de développement durable (CPNUDD, 2010, p. 11). Le sommet de Johannesburg a également stimulé la constitution de partenariats qui visent la poursuite des principes de développement durable. En effet, plus de trois cent-soixante partenariats public-privé ont été enregistrés auprès du secrétariat de la CMDD (CPNUDD, 2010, p. 25). Par conséquent, le développement durable est devenu un objectif qui est inscrit dans les programmes politiques de plusieurs pays. La mise en place des structures pour l'institutionnaliser, telles que l'élaboration des stratégies nationales et la création de mécanismes de coordination, n'a pas été suffisante pour concrétiser son implantation. Bien que la définition des structures institutionnelles demeure une importante condition préalable (Happaerts, 2012c, p. 561), elle ne suffit pas, à elle seule, pour assurer une application réelle des principes de développement durable (Steurer et Martinuzzi, 2005; Volkery, 2006; Russel, 2007; Meadowcroft, 2007). En réalité, l'efficacité des outils institutionnels mis en place est très limitée et leur fonctionnement renseigne sur la présence de plusieurs incohérences (Nordbeck et Steurer, 2016).

I.4 L'inefficacité des outils mis en place pour intégrer le développement durable :

En dépit des efforts déployés pour institutionnaliser le développement durable, les mesures prises n'ont pas atteint les effets souhaités (CPNUDD, 2010). Les stratégies nationales mises en place ont été largement critiquées par rapport à leur contenu et à leur capacité de réaliser de réels changements (Steurer et Martinuzzi, 2005; Volkery et al, 2006; Nordbeck et Steurer, 2016). Dans une vision idéale, les stratégies nationales de développement durable « must aim at the long-term integration of economic, social, and environmental policies by providing

clear objectives and by facilitating one or more tangible integrative mechanisms such as interministerial collaboration or cross-sectoral monitoring or evaluation » (Steurer et Martinuzzi, 2005, p. 458). Dans la pratique, les stratégies nationales mises en œuvre s'éloignent de cette représentation idéale et n'intègrent pas, de façon équilibrée, des objectifs économiques, sociaux, et environnementaux. Suite à l'analyse des stratégies de dix-neuf pays, Volkery et al (2006) ont constaté que les politiques de développement durable constituent de simples compilations d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Elles n'envisagent pas les interdépendances et les influences mutuelles entre les objectifs des trois dimensions (p. 2051). De plus, les stratégies élaborées n'intègrent pas de façon harmonisée les trois dimensions du développement durable. Généralement, elles privilégient une dimension au détriment des deux autres. Steurer et Hametner (2013) ont examiné les objectifs des stratégies nationales de vingt-trois pays de l'Union européenne. Ils ont constaté que certaines stratégies se focalisent sur les problèmes environnementaux et négligent les questions sociales (Steurer et Hametner, 2013, p. 232). Happaerts (2012c) a analysé les stratégies nationales du Québec et de la Flandre. Il a constaté que la stratégie québécoise accorde plus d'attention aux dimensions économiques et sociales et se préoccupe peu des problèmes environnementaux (Happaerts, 2012c, p. 561). Leukhardt et Allen (2013) ont examiné les objectifs et les indicateurs de la stratégie allemande de développement durable. Ils ont constaté également que la dimension environnementale n'est pas suffisamment intégrée. En effet, les auteurs ont noté que les quatre axes de la stratégie allemande reflètent des objectifs hétérogènes qui ne permettent pas de concilier les conflits entre les dimensions sociales, économiques et environnementales. Suite à de tels constats, il est possible de conclure que la plupart des stratégies nationales n'ont pas réussi à intégrer de façon équilibrée les trois piliers du développement durable (Nordbeck et Steurer, 2016, p. 742).

Le manque d'application des principes de développement durable pourrait être expliqué, en partie, par l'inefficacité des outils d'intégration verticale et horizontale mis en place (Volkery et al, 2006; Russel 2007; Asension et Steurer, 2014; Nordbeck et Steurer, 2016). En réalité, la coordination horizontale des objectifs de développement durable est généralement confiée

aux ministères de développement durable (Meadowcroft, 2007). Ces ministères ne possèdent pas le pouvoir nécessaire pour être capable d'influencer les autres départements (Volkery et al, 2006; Russel, 2007, p. 197). Ce manque d'autorité pourrait expliquer le fait que la poursuite des principes de développement durable est rarement prise en compte dans les décisions budgétaires (Steurer et Martinuzzi, 2005, p. 466). L'efficacité des outils d'intégration verticale est également très faible (Steurer et Hametner, 2013; Nordbeck et Steurer, 2016). À cet effet, la majorité des stratégies nationales de développement constituent des outils dont « l'application est ponctuelle et dépourvue de cohérence » (CPNUDD, 2010, p. 11).

D'autres lacunes ont été identifiées par rapport au contenu des stratégies nationales de développement durable. Elles se rapportent à leur incapacité de fournir des cibles qui sont quantifiables et définies dans le temps (Meadowcroft, 2007, p. 156 ; Happaerts, 2012b, p. 8). Les stratégies nationales de développement durable présentent des objectifs qui sont généralement décrits en tant que vagues et imprécis (Nordbeck et Steurer, 2016, p. 743). De plus, les objectifs de la plupart des stratégies nationales ne sont pas liés de façon claire aux indicateurs de développement durable (Steurer et Hametner, 2013, p. 236) et certaines stratégies comportent des objectifs contradictoires (Leukhardt et Allen, 2013, p. 163). A cet effet, les stratégies nationales de développement durable ont été considérées comme des politiques symboliques (Happaerts, 2012b) qui sont dépourvues de toute pertinence politique et administrative (Meadowcroft, 2007). En effet, les incohérences qui marquent leurs contenus ont limité les possibilités et les capacités de telles stratégies de réaliser des effets concrets. Par conséquent, la mise en place des stratégies nationales de développement durable a été envisagée comme ce qui vise essentiellement à démonter l'engagement politique des gouvernements envers les principes du développement durable.

Par ailleurs, les incohérences qui caractérisent le contenu des stratégies nationales limitent la capacité d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs poursuivis. En réalité, l'évaluation des

résultats de développement durable est censée s'effectuer à l'aide d'indicateurs et en comparaison avec les cibles fixées. Pourtant, la plupart des objectifs présentés dans les stratégies nationales sont vagues et imprécis et ne comportent pas de cibles quantifiables (Happaerts, 2012b). Par ailleurs, plusieurs études ont démontré l'incapacité des stratégies nationales de développement durable de réaliser de réels changements (Nordbeck et Steurer, 2016) et elles ont décrit la présence d'incohérences et de contradictions au niveau de leurs contenus (Volkery et al, 2006; Russel, 2007; Leukhardt et Allen, 2013). Néanmoins, peu de recherches ont tenté de démontrer comment ces incohérences se manifestent au niveau des pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les administrations publiques.

I.5 La divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques :

I.5.1 Objectifs et principes :

Les organisations publiques poursuivant des objectifs de développement durable sont amenées à rendre des comptes aux différentes parties prenantes par rapport au niveau de performance réalisé (Greiling et Grub, 2014). Généralement, les organisations publiques communiquent leurs résultats de développement durable moyennant leurs rapports annuels (Williams, 2011). Cette communication vise à évaluer la performance de l'organisation par rapport aux objectifs fixés, à rendre des comptes aux parties prenantes, et à soutenir les processus de prise de décision (Lamberton, 2005). Le suivi des résultats de développement durable au sein des organisations publiques peut servir à des fins qui sont à la fois de natures internes et externes (Niemann et Hoppe, 2017). Les informations relatives aux résultats de développement durable peuvent être utilisées à l'interne de l'organisation pour stimuler l'engagement des employés vis-à-vis des objectifs de la durabilité (GRI, 2004) et pour soutenir et planifier le processus du changement organisationnel (Ceulemans et al, 2015). L'utilisation externe vise, quant à elle, à favoriser la participation citoyenne (Scuili, 2011 ; Farneti et Guthrie, 2007 ; Greco et al, 2015) et à assurer une communication transparente entre l'organisation et ses différentes parties prenantes (Greco et al, 2012; Niemann et Hoppe, 2017).

Par ailleurs, l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis par les organisations publiques implique la définition des cibles et des indicateurs. Ces mécanismes de suivi doivent permettre de fournir des informations qui sont crédibles et fiables par rapport au niveau de performance réalisé (Lyytimaki, 2012). En effet, la capacité d'évaluer la performance des organisations publiques en matière de développement durable dépend en grande partie de la qualité des mécanismes de suivi choisis. En théorie, les cibles définies doivent permettre l'opérationnalisation des objectifs généraux (Håk et al, 2016). Elles sont censées définir de manière précise le niveau du résultat attendu (SCT, 2003).

En effet, les indicateurs constituent les outils qui permettent de mesurer le niveau d'atteinte des cibles fixées. La qualité des indicateurs définis dépend de leur conformité aux critères suivants : l'accessibilité, la pertinence, la mesurabilité, l'adaptation méthodologique, et l'orientation sur les résultats (UNSD, 2015). De façon générale, les cibles et les indicateurs constituent les mécanismes du suivi à travers lesquels il est possible d'évaluer le niveau de performance réalisé par les organisations publiques en matière de développement durable. Par conséquent, les possibilités de jugement et d'évaluation des résultats de développement durable dans les organisations publiques dépendent largement de la qualité et de la pertinence des mécanismes de suivi choisis. Elles dépendent également de la qualité des informations divulguées dans les rapports annuels. Ces informations sont censées être équilibrées, comparables, exactes, claires, et fiables (GRI, 2004).

La mesure de la performance organisationnelle en matière de développement durable constitue l'une des finalités qui justifie la pertinence des pratiques de divulgation (Lamberton, 2005; Greiling et Grub, 2014). Malgré l'importance d'une telle finalité, les travaux qui examinent les pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques n'ont pas tenté d'évaluer la capacité des informations divulguées de renseigner sur le niveau de performance réalisé. Une telle capacité est généralement tenue pour acquise. L'examen de la crédibilité des pratiques de divulgation des

résultats de développement durable et l'évaluation de leurs capacités à mesurer le niveau de performance réalisé constituent des thèmes de recherche qui demeurent largement inexplorés. En effet, ces éléments ont été abordés dans la littérature indirectement à travers deux principaux thèmes ; la qualité des informations divulguées dans les rapports des organisations publiques, et les obstacles liés à l'utilisation des mécanismes du suivi des résultats de développement durable.

I.5.2 La qualité des informations relatives aux résultats de développement durable des organisations publiques :

La divulgation des résultats de développement durable vise à mesurer la performance organisationnelle par rapport aux dimensions sociales, environnementales, et économiques (GRI, 2005). Idéalement, la mesure des résultats de développement durable est censée fournir, de manière équilibrée et balancée, des informations relatives au degré d'atteinte des objectifs sociaux, environnementaux, et économiques (GRI, 2006). Dans la pratique, les informations divulguées par les organisations publiques ont été largement critiquées par rapport à leur manque de complétude (Guthrie et Farneti, 2008 ; Adams et al, 2014 ; Marx et van Dyk, 2011 ; Lynch, 2010 ; Lodhia et al 2012 ; Greilling et Grub, 2014). Ces informations n'ont pas permis de renseigner les parties prenantes par rapport au degré d'atteinte des objectifs qui relèvent des trois dimensions de développement durable. Généralement, les rapports publiés par les organisations publiques fournissaient des informations qui se rapportent uniquement à une ou deux dimensions du développement durable (Williams, 2011 ; Farneti et Siboni, 2011 ; Greilling et al, 2015 ; Del sordo et al, 2016). Greilling et al (2015) ont examiné les rapports publiés par des organisations publiques en Allemagne, Australie, et Suisse. Ils ont constaté que les informations relatives aux dimensions sociales, environnementales, et économiques ont été présentées de manière déséquilibrée. La plupart des informations publiées relèvent de la dimension économique du développement durable. Les informations relatives aux dimensions sociales et environnementales ont été moins présentes dans les rapports publiés. Farneti et Siboni (2011) ont également examiné la nature des informations divulguées par les gouvernements locaux en Italie. Plus précisément, ils ont

évalué la conformité des informations divulguées par rapport aux normes de GRI (2006). Ils ont constaté que la majorité des informations divulguées sont de nature descriptive. C'est-à-dire qu'elles se rapportent à des informations générales et opérationnelles. Les informations relatives aux indicateurs qui permettent de mesurer les dimensions économiques, sociales, et environnementales ont été très limitées. Uniquement 20 des 79 éléments exigés par GRI (2006) ont été fournis concernant les indicateurs relatifs aux trois dimensions du développement durable. Les auteurs ont conclu que les informations divulguées sont conformes aux normes de GRI (2006) uniquement par rapport aux aspects managériaux et descriptifs. Par conséquent, la plupart des informations présentées ne permettaient pas d'évaluer le niveau de performance des organisations publiques par rapport aux dimensions du développement durable. Dans la même perspective, Guthrie et Farneti, (2008) ont examiné les informations publiées par sept organisations publiques australiennes qui ont déclaré la conformité de leurs rapports aux normes de GRI (2006). Ils ont constaté que ces organisations ne fournissaient pas toutes les informations relatives à l'ensemble des indicateurs suggérés par GRI (2006). De plus, les rapports publiés ne présentaient pas, de façon équilibrée des informations relatives aux dimensions sociales, économiques, et environnementales. La plupart des informations divulguées se rapportaient plutôt aux indicateurs relatifs à la dimension sociale. Les auteurs ont considéré que l'utilisation des normes de GRI (2006) par les organisations étudiées est partielle et fragmentée. Del Sordo et al (2016) ont examiné le contenu des rapports publiés par des universités publiques italiennes. Ces auteurs ont également examiné la conformité des informations divulguées par rapport aux normes de GRI (2006). Ils ont constaté que plusieurs universités n'ont pas présenté des informations relatives à certaines catégories suggérées par GRI (2006). Uniquement 7, 8 % de l'ensemble des éléments suggérés par GRI (2006) ont été présentées dans les rapports des universités publiques étudiées (Del Sordo, et al, 2016, p. 101). Les auteurs ont signalé que les rapports publiés contenaient peu d'informations relatives à la performance sociale et environnementale des universités.

La recherche d'Adams et al (2014) a également démontré le manque de complétude qui caractérise les informations divulguées dans les rapports des organisations publiques concernant leurs résultats de développement durable. Les auteurs ont examiné la fréquence d'utilisation des outils de mesure qui permettent de renseigner sur les trois dimensions du développement durable dans cinquante-et-un organisations publiques. Ils ont constaté que les outils de mesure les plus largement utilisés se rattachent à la gestion des programmes et ils sont principalement utilisés pour répondre aux exigences législatives. L'utilisation des outils de mesure qui permettent d'évaluer les accomplissements des organisations publiques en matière de développement durable a été très limitée. Les auteurs ont conclu que les organisations étudiées n'évaluent pas suffisamment leur performance en matière de développement durable.

Les études qui se sont intéressées à l'examen du contenu des rapports publiés dans les organisations publiques ont le mérite d'attirer l'attention sur l'existence de plusieurs incohérences au niveau de la qualité des informations relatives aux résultats de développement durable. En effet, les rapports des organisations publiques fournissaient, de manière déséquilibrée, des informations relatives aux trois dimensions de développement durable (Guthrie et Farneti, 2008; Greilling et al, 2015). De plus, certains rapports ont été marqués par une absence totale des informations relatifs aux indicateurs qui permettent de mesurer les dimensions du développement durable (Marx et Van Dyk, 2011; Del Sordo et al, 2016). Toutefois, la plupart des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques ont analysé le contenu des rapports publiés de façon statistique (Guthrie et Farneti, 2008 ; Marx et van Dyk, 2011; Lynch, 2010; Farneti et Siboni, 2011; Lodhia et al 2012; Greilling et al, 2015; Del sordo et al, 2016). Ces études ont vérifié la fréquence de la présence des indicateurs qui permettent de mesurer l'ensemble des dimensions du développement durable. Par conséquent, elles n'ont pas évalué la qualité des mécanismes de suivi utilisés pour évaluer les résultats de développement durable. Cette qualité a été tenue pour acquise. En effet, ces études ont conclu que la capacité des rapports à renseigner sur la performance des

organisations publiques est limitée en raison de l'absence des informations relatives aux indicateurs qui permettent de mesurer les objectifs de développement durable. Cette capacité dépend également de la qualité des mécanismes de suivi utilisés. Néanmoins, cette qualité n'a pas été évaluée dans les recherches qui se sont intéressées à l'examen des informations divulguées par les organisations publiques concernant leurs résultats de développement durable. Elle a été plutôt abordée indirectement dans les recherches qui se sont intéressées à l'exploration des obstacles liés à l'implantation et à l'utilisation des mécanismes de suivi des objectifs de développement durable.

I.5.3 Les obstacles liés à l'utilisation des informations générées par les mécanismes de mesure des objectifs de développement durable:

Les indicateurs de développement durable constituent des outils de mesure qui permettent d'évaluer les accomplissements réalisés par rapport aux dimensions sociales, environnementales, économiques, et institutionnelles (Pirés et Fidélis, 2015). Les informations fournies par les indicateurs peuvent être utilisées pour soutenir les processus de planification stratégique (Hezri et Drovers, 2006, 2009), évaluer le degré de réalisation des objectifs de développement durable (Håk et al, 2016 ; Singh et al, 2012), et pour informer et impliquer les parties prenantes (Holden, 2011). Ainsi, plusieurs organisations publiques élaborent des indicateurs de développement durable pour recueillir des informations qui vont servir à des fins d'évaluation et d'apprentissage. Cependant, plusieurs recherches ont remis en question le rôle et l'utilité des informations générées par les indicateurs (Hezri, 2004 ; Palme et Tillman, 2008 ; Krank et al, 2010 ; Cassar et al, 2013 ; Pirés et Fidélis, 2012, 2015). Ces recherches ont démontré que l'utilisation des indicateurs de développement durable pour mesurer les accomplissements réalisés et pour soutenir les processus de prises de décision est très limitée. Cassar et al (2013) ont évalué le degré d'utilisation des indicateurs de développement durable à Malte. Ils ont réalisé des entrevues avec des acteurs qui appartiennent à des organisations publiques et privées. Les auteurs ont constaté que l'utilisation des informations générées par les indicateurs est peu fréquente. Ces informations ont été utilisées uniquement dans le cadre des projets internationaux et pour répondre aux

exigences de l'union européenne. La collecte des données nécessaires à l'alimentation des indicateurs a été également réalisée de manière discontinue et ponctuelle. Les indicateurs servaient essentiellement à des fins de collaboration entre l'île de Malte et les autres pays de l'union européenne. Malgré l'existence d'une liste d'indicateurs de développement durable, les auteurs ont conclu que les informations produites n'ont pas été utilisées pour soutenir les processus de planification stratégique et pour évaluer les accomplissements réalisés. Pirés et Fidélis (2012) ont examiné également l'utilisation des indicateurs de développement durable dans une municipalité au Portugal. Les auteurs ont constaté que les informations générées par les indicateurs ont été principalement employées comme un outil qui permet d'améliorer l'efficacité interne de l'organisation. Ces informations n'ont pas été utilisées pour impliquer et informer les parties prenantes externes. Elles n'ont pas aussi été utilisées en tant qu'outil qui permet de transférer les connaissances et les expériences entre les différentes structures gouvernementales. Par conséquent, les indicateurs de développement durable avaient un rôle très limité en tant qu'outil de coordination et de communication. Dans la même perspective, Palme et Tillman (2008) ont examiné comment les organisations publiques d'approvisionnement en eau en Suède utilisent les indicateurs de développement durable. Les auteurs ont constaté que les gestionnaires publics utilisent principalement ces indicateurs pour rendre des comptes aux parties prenantes et pour répondre aux normes législatives. Les informations générées ont été rarement intégrées au niveau des processus de planification stratégique. Elles n'ont pas été également utilisées pour des fins d'étalonnage. Les informations relatives aux indicateurs de développement durable avaient aussi un rôle limité en tant qu'outil de communication avec les parties prenantes. Par conséquent, les indicateurs de développement durable apparaissent comme des outils de mesure dont la pertinence et l'utilité peuvent être remises en question en raison de leur faible utilisation (Hezri, 2004 ; Krank et al, 2010). Les facteurs qui peuvent expliquer l'utilisation limitée des informations générées par les mécanismes de mesure se rapportent, en partie, à l'incapacité de tels outils de permettre l'évaluation du degré de réalisation des objectifs de développement durable (Hezri, 2004 ; Cassar et al, 2013 ; Pirés et Fidélis, 2015). Russel et Thompson (2008) ont d'ailleurs examiné la capacité des indicateurs d'opérationnaliser et d'évaluer les objectifs de développement durable. Ils ont évalué le degré d'alignement des indicateurs définis avec les

visions et les objectifs énoncés dans la stratégie nationale de développement durable de l'Écosse. Les auteurs ont constaté que les indicateurs élaborés ne visaient pas à mesurer la totalité des principes énoncés dans la stratégie nationale de développement durable de l'Écosse. La plupart des indicateurs permettaient uniquement d'évaluer les dimensions de la stratégie nationale qui relèvent de la perspective de la modernisation écologique. Par conséquent, ces indicateurs permettaient uniquement de réaliser une évaluation qui est partielle et incomplète. En tant qu'outils d'interprétation, les indicateurs élaborés servaient principalement à exclure plusieurs dimensions du développement durable de toute possibilité d'évaluation. Russel et Thompson (2008) ont mentionné également que la plupart des indicateurs sélectionnées dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable de l'Écosse servaient auparavant à mesurer les anciennes politiques gouvernementales. Par conséquent, ces indicateurs ne permettaient pas d'évaluer la nouvelle transition vers la réalisation des objectifs du développement durable. Dans le même ordre d'idées, Mazzi et al (2012) ont déterminé les lacunes qui caractérisent les indicateurs utilisés par des municipalités italiennes. Les problèmes identifiés se rapportaient à la non pertinence des indicateurs définis et à leur incapacité de permettre l'opérationnalisation de la totalité des dimensions environnementales.

En résumé, les études qui se sont intéressées à l'évaluation de l'utilisation des indicateurs ont attiré l'attention sur l'existence de problèmes liés à la qualité et à la pertinence des mécanismes de suivi choisis pour évaluer les résultats de développement durable. En effet, la faible utilisation des mécanismes de suivi a été expliquée par des facteurs qui se rapportent, en grande partie, à leur non pertinence et à leurs incapacités de permettre l'évaluation du degré de réalisation des objectifs relatifs à l'ensemble des dimensions du développement durable (Russel et Thompson, 2008 ; Geng et al, 2012; Cassar et al, 2013 ; Pirés et Fidélis, 2015). Certaines études ont démontré que l'utilisation des indicateurs de développement durable ne permet pas nécessairement la mesure du degré de performance réalisé et ne confère pas forcément une certaine objectivité aux processus d'évaluation des résultats de développement durable (Russel et Thompson, 2008; Mazzi et al, 2012). Ainsi, les résultats

de ces études permettent de questionner la crédibilité associée aux informations générées par les mécanismes de mesure.

II Approche théorique :

II.1 La crédibilité des informations générées par les mécanismes de mesure des résultats de développement durable:

Les indicateurs sont utilisés pour évaluer les accomplissements réalisés en matière de développement durable (Håk et al, 2016). Ils sont employés également afin de soutenir les processus de prises de décision et pour stimuler les apprentissages organisationnels (Godin, 2001; Hezri et Drovers, 2004; McNie, 2007). L'utilité des indicateurs de développement durable se rapporte généralement à leurs capacités de produire des informations qui permettent de générer une simplification, un classement, et une évaluation (Espaland et Stevens, 1998; Espaland et Vannebo, 2007). Les informations relatives aux indicateurs de développement durable sont fréquemment considérées comme étant fiables, précises, et objectives (Porter, 1995; Desrosières, 2008). Elles sont généralement aussi perçues comme étant rationnelles, neutres, et vérifiables (Kitchin et al, 2015).

En effet, la crédibilité des informations générées par les mécanismes de mesure a été longuement tenue pour acquise (Espaland et Sauder, 2008). Porter (1995) a d'ailleurs décrit l'objectivité associée aux informations produites par les mécanismes de mesure comme étant mécanique. Cette objectivité est attribuée aux informations qui ont été générées suite à l'application des règles explicites et standardisées (Porter, 1992). L'application des normes standardisées est envisagée comme ce qui permet de se distancier des jugements et des préférences individuelles (Porter, 1995). Cette application constitue également ce qui permet de garantir la production des informations impartiales et décontextualisées (Porter, 1992; Kitchin et al, 2015) Plus spécifiquement, l'utilisation des mécanismes de mesure est considérée comme ce qui permet de limiter les biais liés à la subjectivité des acteurs (Porter, 1992). L'application des normes standardisées permet donc de s'assurer de l'objectivité et de la fiabilité des informations générées.

En effet, la crédibilité associée aux informations générées par les outils de mesure est étroitement liée « to the perception that the information is scientifically adequate and the sources are authoritative and trustworthy » (Dunn et Laing, 2017, p. 147). Cette crédibilité se rapporte donc au caractère scientifique et objectif des informations produites par les mécanismes de mesure (Cash et al, 2003). Dans un sens plus large, la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable peut être associée à leurs capacités de permettre l'évaluation et le jugement du degré d'atteinte des objectifs poursuivies (Espaland et Stevens, 1998). Cette crédibilité se rapporte alors à la qualité des mécanismes de mesure utilisés et à leurs capacités de permettre la mesure de résultats réalisés. Elle dépend également de la précision, la validité, la complétude, et la pertinence des informations divulguées concernant les résultats de développement durable (Desrosières, 1998; GRI, 2004).

Les informations générées par les outils de quantification constituent les critères à travers lesquels il devient possible de dresser un jugement et une évaluation des accomplissements réalisés (Rydin, 2007). Ces informations permettent donc de générer un sens et une attribution à l'objet mesuré (Power, 2004 ; Miller, 2005). Ces outils de quantification sont fréquemment utilisés pour rationaliser et justifier l'orientation des actions organisationnelles et politiques (Espaland et Sauder, 2007 ; Espaland et Vannebo, 2007). En effet, les informations générées par les outils de quantification peuvent faire l'objet de multiples utilisations. Elles peuvent faire l'objet d'un usage qui est soit conceptuel, instrumental, politique, symbolique, et tactique (Hezri, 2004). Malgré l'importance et l'influence des informations générées par les outils de quantification dans les champs politiques et organisationnels, leur crédibilité a été largement tenue pour acquise (Espaland et Sauder, 2008). Dans le cadre de cette recherche, la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise est évaluée à la lumière de l'autorité des nombres (Espaland et Sauder, 2008). L'autorité accordée aux outils de quantification découle de leurs capacités de générer des

informations crédibles et objectives (Porter, 1995). Pour être crédible, les informations divulguées doivent permettre l'évaluation des résultats de développement durable. Elles doivent par conséquent être précises, complètes, et valides (Desrosières, 1998). Ainsi, la crédibilité des informations divulguées par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise dépend de la qualité des mécanismes de mesure utilisés et de leurs capacités de permettre l'évaluation de degré de réalisation des objectifs poursuivis. Elle dépend également de la précision, la pertinence, et la validité des informations divulguées.

III Objectif de recherche :

Cette étude s'intéresse aux pratiques de divulgation des résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Elle vise à identifier et à décrire les facteurs qui sont susceptibles d'affecter la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable. Cette étude permet de répondre à la question suivante :

- ✓ Quels sont les facteurs susceptibles d'affecter la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise?

IV Méthodologie :

Cette étude vise à identifier et à décrire les facteurs qui sont susceptibles de remettre en question la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable. Elle repose sur une analyse de contenu qualitative des rapports annuels de gestion de 113 ministères et organismes de l'administration publique québécoise. L'adoption d'une telle méthode permet de répondre à notre question de recherche. En effet, la méthode d'analyse de contenu qualitative est particulièrement appropriée pour les recherches dont l'objectif se rapporte à la description et à l'exploration des phénomènes sociaux (Hsieh et Shannon, 2005; Thomas, 2006).

IV.1 Méthode d'analyse de contenu :

La méthode d'analyse de contenu peut être définie comme un processus systématique de classification et de codification des données (Zhang et Wildemuth, 2009). Cette méthode vise à identifier, de façon précise, les thèmes présents dans les documents analysés (Léray et Bourgeois, 2016). L'analyse de contenu constitue donc une méthode qui vise à réduire les données brutes et à les classer par thèmes ou par catégories (Thomas, 2006).

Le processus de codification des données peut faire l'objet d'une démarche qui est soit déductive soit inductive (Hsieh et Shannon, 2005 ; Thomas, 2006). La logique déductive vise à tester les hypothèses préétablies par le chercheur (Thomas, 2006). Elle vise à confirmer les théories préexistantes (Zhang et Wildemuth, 2009). À cet effet, la définition des thèmes et des catégories s'établit à partir des théories existantes. Dans une logique déductive, les thèmes identifiés ne peuvent pas être constitués à partir des données brutes. Au contraire, ils sont préalablement définis par le chercheur.

Les objectifs qui sous-tendent le déploiement d'une démarche inductive d'analyse de contenu sont différents de ceux de la logique déductive. La logique inductive est principalement utilisée lorsque l'objectif de la recherche se rapporte à la description et lorsqu'il y'a peu de théories qui abordent le phénomène (Hsieh et Shannon, 2005). La codification inductive

implique que les catégories et les thèmes émergent des données brutes (Zhang et Wildemuth, 2009). Cette démarche de codification s'éloigne de la logique structurée de l'approche déductive. Dans une logique inductive, les unités de sens peuvent être créées à partir des données brutes. Ces unités ne peuvent pas être définies à partir de la littérature existante. La logique inductive permet la création de nouvelles catégories et la constitution de nouveaux concepts (Thomas, 2009).

La méthode d'analyse de contenu peut faire l'objet d'une utilisation qui fait appel, à la fois, à une logique déductive et à une logique inductive (Thomas, 2006). Ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent être utilisées en combinaison (Zhang et Wildemuth, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de recourir à une démarche inductive d'analyse de contenu. Nous justifions ce recours par rapport à notre objectif de recherche. Cette méthode est appropriée pour les recherches dont l'objectif vise la description et l'exploration des phénomènes sociaux (Hsieh et Shannon, 2005; Thomas, 2006). À cet effet, la démarche inductive d'analyse de contenu apparaît comme une méthode qui est particulièrement pertinente pour la description des facteurs qui sont susceptibles de remettre en question la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise.

V Article : Le développement durable dans les ministères et organismes de l'administration publique québécoise: une évaluation de la crédibilité des informations divulguées ¹.

L'objectif de cet article est d'évaluer la crédibilité des informations divulguées par les organisations publiques en matière de développement durable. Il propose de s'intéresser à une dimension sous-estimée dans la littérature, en l'occurrence les facteurs susceptibles d'affecter la crédibilité des pratiques de divulgation. Cette étude repose sur une analyse de contenu qualitative des rapports annuels de gestion de 113 ministères et organismes publics québécois (Canada). Le processus d'analyse a permis d'identifier deux principaux facteurs pouvant affecter la crédibilité des informations : la conception déficiente des mécanismes de mesure utilisés (86 % des rapports) et le manque de transparence des organisations (50 % des rapports). Les résultats de cette étude permettent de remettre en cause la capacité des informations divulguées de rendre possible la mesure et l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis par les organisations publiques.

Mots clés : Développement durable, Administration publique, Crédibilité des informations, Divulgation obligatoire.

¹La version anglaise de l'article a été soumise à la revue « Accounting Forum». L'article est en cours d'évaluation.

V.1 Introduction :

Depuis la publication du rapport Brundtland en 1987, le développement durable est devenu une notion que les organisations publiques prennent en considération lors de la définition de leurs programmes et activités (Guthrie et al, 2010). Afin de rendre des comptes à leurs parties prenantes, ces organisations sont amenées à divulguer des informations concernant leurs niveaux de performance atteints en matière de développement durable (Niemann et Hoppe, 2017). La divulgation des résultats de développement durable vise généralement à favoriser la participation citoyenne (Farneti et Guthrie, 2007; Scuili, 2011; Greco et al, 2015) et à accroître l'engagement des employés par rapport à la réalisation des objectifs de développement durable. Afin de permettre le jugement et l'évaluation des résultats accomplis en matière de développement durable, les informations divulguées doivent théoriquement, être complètes, équilibrées, et pertinentes (GRI, 2004). Dans la pratique, plusieurs recherches ont démontré l'existence de plusieurs lacunes sur le plan de la complétude et de l'utilité des informations relatives aux résultats de développement durable des organisations publiques (Guthrie et Farneti, 2008; Pirés et Fidélis, 2012; Cassar et al, 2013; Greilling et Grub, 2014). Plus spécifiquement, les informations divulguées ont été critiquées en raison de leur incapacité de renseigner, de façon équilibrée, sur les trois dimensions du développement durable (Guthrie et Farneti, 2008; Greilling et al, 2015). Ces informations ne permettaient pas, notamment, de renseigner sur le degré d'atteinte de la totalité des objectifs de développement durable poursuivis par certaines organisations publiques (Del Sordo et al, 2016). Certaines études ont même remis en question le rôle et la pertinence de la définition des indicateurs de développement durable (Pirés et Fidélis, 2012; Cassar et al, 2013). Elles ont démontré que certains indicateurs utilisés ne permettaient pas d'opérationnaliser les dimensions du développement durable (Russel et Thompson, 2008; Mazzi et al, 2012). Dans ce contexte, la crédibilité des informations divulguées concernant les résultats de développement durable dans les organisations publiques peut être remise en question. Ainsi, cette étude propose d'évaluer la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise (Canada). Elle vise à identifier et à décrire les facteurs qui sont susceptibles de remettre en

question la crédibilité des informations divulguées. En effet, la plupart des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation des résultats de développement durable ont examiné les informations communiquées par les entreprises privées (ex. : Boiral, 2013, Talbot et Boiral, 2015b; Boiral et Henri, 2015). Les rapports publiés par les organisations publiques demeurent peu examinés (Ball et Bebbington, 2008; Guthrie et al, 2010; Hahn et Kuhnen, 2013). De plus, la majorité des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques ont analysé les informations publiées de façon volontaire (ex. : Guthrie et Farneti, 2008; Lynch, 2010; Farneti et Siboni, 2011; Adams et al, 2014; Del Sordo et al, 2016). Cette étude est l'une des premières à proposer de s'attarder aux facteurs susceptibles d'affecter la crédibilité des pratiques de divulgation instaurées par des normes législatives. Elle est notamment l'une des rares études qui évaluent la capacité des informations générées par les indicateurs de permettre la mesure du degré de réalisation des objectifs de développement durable. La majorité des études qui se sont intéressées aux pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques ont uniquement tenté de vérifier la présence des informations relatives à certains indicateurs (ex. : Farneti et Siboni, 2011; Romolini et al, 2015; Del Sordo et al, 2016). La capacité des indicateurs de mesurer le degré d'atteinte des cibles poursuivies a été généralement tenue pour acquise (Espaland et Sauder, 2008). Cette étude contribue à la littérature qui s'intéresse aux pratiques de divulgation dans les organisations publiques, en remettant en question la capacité des mécanismes de mesure utilisés de générer des informations qui permettent d'informer les parties prenantes sur le degré de réalisation des objectifs de développement durable poursuivis par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise.

Le présent travail s'organise comme suit. La première section sera consacrée à la revue de littérature sur la divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques. La deuxième section détaillera l'inscription méthodologique de cette étude. La troisième section présentera les principaux résultats. Finalement, la dernière section de

l'article sera consacrée à la discussion des résultats, aux contributions, et aux avenues de recherches futures.

V.2 La qualité des informations relatives aux résultats de développement durable :

La littérature sur les pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques a révélé l'existence de plusieurs lacunes sur le plan de la qualité des informations publiées (Guthrie et Farneti, 2008; Lynch, 2010; Greilling et Grub, 2014; Dagilienė et Mykolaitienė, 2015; Del Sordo et al, 2016). Ces informations ont été notamment critiquées pour leur manque de cohérence et de complétude. En effet, les rapports publiés ne présentaient pas, de façon équilibrée et balancée, des informations relatives aux dimensions sociales, environnementales, et économiques. La plupart des organisations étudiées privilégiaient la divulgation des informations relatives à une ou deux des dimensions du développement durable (Williams, 2011; Greilling et al, 2015). Guthrie et Farneti (2008) ont examiné les informations publiées par sept organisations publiques australiennes. Ils ont constaté que la plupart des informations divulguées se rapportaient aux indicateurs relatifs à la dimension sociale. Greilling et al (2015) ont également examiné les rapports publiés par des organisations publiques allemandes, australiennes, et suisses. Ils ont constaté que les organisations étudiées ont divulgué de façon déséquilibrée des informations relatives aux trois dimensions du développement durable. La plupart des informations divulguées se rapportaient aux indicateurs relatifs à la dimension économique. À cet effet, les rapports publiés par les organisations publiques ne permettaient pas de renseigner, de façon balancée, les parties prenantes par rapport au degré d'atteinte des objectifs relevant des trois dimensions du développement durable.

D'autres lacunes ont été identifiées en ce qui a trait à la qualité des informations publiées par les organisations publiques concernant leurs résultats de développement durable. Ces lacunes se rapportent au manque de transparence qui caractérise les informations divulguées. Plusieurs recherches ont vérifié la conformité des informations divulguées aux normes de

GRI (ex. : Guthrie et Farneti, 2008; Farneti et Siboni, 2011; Romolini et al, 2015; Del Sordo et al, 2016). Les résultats de ces recherches ont démontré que les organisations publiques étudiées ne divulguaient pas des informations relatives à l'ensemble des éléments suggérés par GRI. Par exemple, à la suite de l'examen des informations publiées dans les rapports des universités publiques italiennes, Del Sordo et al (2016) ont constaté qu'uniquement 7,8 % des éléments suggérés par GRI ont été présentés. Dans le même ordre d'idées, Guthrie et Farneti (2008) ont démontré que les rapports publiés par certaines organisations publiques contenaient uniquement 20 des 79 éléments exigés par le GRI (2006) concernant les indicateurs relatifs aux 3 dimensions du développement durable. Ils ont constaté que les organisations étudiées ont choisi de présenter des informations qui sont relatives uniquement à quelques indicateurs. Ces études ont permis de démontrer que les rapports publiés par les organisations publiques contiennent des informations incomplètes et disproportionnées. De telles informations ne permettaient pas de renseigner sur le degré de performance atteint en matière de développement durable en raison de l'absence des informations relatives à certains indicateurs.

V.3 L'utilité des informations générées par les indicateurs de développement durable :

Les informations générées par les indicateurs sont censées être utilisées pour soutenir les processus de planification stratégique (Hezri et Drovers, 2006, 2009; Sigh et al, 2012), impliquer les parties prenantes (Holden, 2011), et servir à des fins d'étalonnage. Dans la pratique, plusieurs recherches ont remis en question le rôle et l'utilité des informations générées par les indicateurs de développement durable (ex. : Bell et Morse, 2001; Hezri, 2004; Palme et Tillman, 2008; Holman, 2009; Krank et al, 2010; Mazzi et al, 2012; Lehtonen, 2013). En effet, ces recherches ont démontré que l'utilisation des informations relatives aux indicateurs demeure très limitée (Pirés et Fidélis, 2012, 2014, 2015; Cassar et al, 2013). Cassar et al (2013) ont examiné le degré d'utilisation des indicateurs de développement durable sur l'île de Malte. Ils ont constaté que les informations générées par les indicateurs n'ont pas été utilisées pour soutenir les processus de planification stratégique. En effet, la

collecte des informations nécessaires à la production des indicateurs a été réalisée de façon ponctuelle. Ces informations ont été produites et utilisées uniquement dans le cadre des projets internationaux. Elles servaient principalement à des fins de coopération entre l'île de Malte et les autres pays de l'Union européenne. Dans une même perspective, Pirés et Fidélis (2012) ont évalué le rôle des indicateurs de développement durable dans une municipalité au Portugal. Les auteurs ont constaté que les informations générées par les indicateurs ont été utilisées essentiellement pour évaluer la performance organisationnelle en matière de développement durable. Ces informations n'ont pas été mobilisées pour impliquer les parties prenantes externes et pour stimuler les expériences d'apprentissage. En effet, ces indicateurs avaient un rôle très limité en tant qu'outil de coordination et de communication. Lehtonen (2013) a également examiné le rôle et les utilisations des informations générées par les indicateurs sur le plan de l'élaboration de la politique énergétique du Royaume-Uni. L'auteur a démontré que les informations relatives aux indicateurs ont rarement été utilisées pour soutenir les processus de prise de décisions et pour adapter et redéfinir les priorités énoncées dans la politique énergétique. Ces informations ont plutôt fait l'objet d'un usage politique. C'est-à-dire qu'elles ont été principalement utilisées pour légitimer les décisions et les actions qui ont déjà été mises en place. Dans le même ordre d'idées, Mazzi et al (2012) ont évalué le rôle des indicateurs de développement durable pour soutenir les processus d'étalonnage dans des municipalités en Italie. Les auteurs ont constaté que ces indicateurs ne pouvaient pas être utilisés pour comparer les niveaux de performance atteints dans les différentes municipalités. Cette incapacité s'explique en grande partie par la qualité des indicateurs qui ont été définis. En effet, la remise en question du rôle et de l'utilité des indicateurs de développement durable se rapporte grandement à la faible utilisation des informations générées par de tels mécanismes de suivi. Elle se rapporte également à des facteurs qui touchent la pertinence des indicateurs définis. Plusieurs recherches ont effectivement démontré, l'existence de lacunes concernant la qualité des mécanismes de suivi utilisés pour évaluer les performances organisationnelles en matière de développement durable. Ces lacunes se rapportent à la non pertinence des indicateurs définis par rapport aux enjeux locaux (Da Silva et Shear 2010; Mazzi et al, 2012; Cassar et al, 2013), à l'absence de cibles liées aux indicateurs (Geng et al, 2012; Rinne et al, 2013) et à la définition des

indicateurs qui ne permettent pas de mesurer les dimensions du développement durable. Russel et Thompson (2008) ont d'ailleurs démontré que certains indicateurs conçus ne permettaient pas d'opérationnaliser et de mesurer les objectifs de la stratégie nationale de développement durable de l'Écosse. Les auteurs ont constaté que les indicateurs utilisés servaient essentiellement à exclure plusieurs dimensions du développement durable de toute possibilité d'évaluation. Ces indicateurs étaient, de toute évidence, incapables de mesurer l'ensemble des dimensions du développement durable. Dans la même perspective, Mazzi et al (2012) ont identifié des lacunes qui caractérisent la qualité des indicateurs utilisés par les municipalités italiennes. Ces lacunes se rapportent à la non-pertinence des indicateurs définis. Ces derniers ne permettaient pas de mesurer la totalité des objectifs poursuivis. Ils étaient également incapables de mesurer et d'opérationnaliser certaines dimensions environnementales. Dans ce contexte, les indicateurs de développement durable apparaissent comme des outils qui ne permettent pas nécessairement de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis. À cet effet, l'utilisation de tels indicateurs est susceptible d'affecter la crédibilité des pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques.

En résumé, la littérature a permis de révéler le manque de transparence qui caractérise les informations relatives aux résultats de développement durable dans les organisations publiques. Elle a également attiré l'attention sur l'existence de plusieurs problèmes en ce qui a trait à la pertinence et à l'utilité des indicateurs de développement durable. Toutefois, la littérature existante demeure insuffisante pour permettre de répondre à l'objectif de cette étude. Premièrement, la plupart des études ont examiné la qualité des informations qui ont été publiées de façon volontaire par les organisations publiques concernant leurs résultats de développement durable (Guthrie et Farneti, 2008; Goswami et Lodhia, 2014). Les lacunes identifiées sur le plan de la qualité des informations relatives aux résultats de développement durable peuvent être associées à la nature volontaire du processus de divulgation. Adams et al (2014) ont d'ailleurs indiqué que les organisations publiques n'évaluent pas suffisamment leurs performances en matière de développement durable, en raison de l'absence d'un cadre

législatif qui régleme la divulgation des résultats. Au Québec (Canada), la divulgation des résultats de développement durable est imposée par une loi. À cet effet, il est important d'identifier la nature des facteurs qui peuvent affecter la crédibilité des pratiques de divulgation des résultats du développement durable qui sont établies par des normes législatives. Deuxièmement, la majorité des études ont analysé quantitativement les informations relatives aux résultats de développement durable des organisations publiques. Elles ont vérifié la fréquence de la présence des informations relatives aux indicateurs de développement durable. Ces études ont constaté que les rapports publiés par les organisations publiques ne permettaient pas de renseigner sur le degré de performance atteint en raison de l'absence des informations relatives aux indicateurs qui permettent de mesurer certaines dimensions du développement durable. Elles n'ont pas évalué de façon qualitative la capacité des indicateurs de mesurer les objectifs de développement durable poursuivis. Cette capacité a été généralement tenue pour acquise. En tant qu'outils de mesure, les indicateurs sont fréquemment envisagés comme des mécanismes qui permettent nécessairement de générer des informations valides et précises (Espaland et Stevens, 1998; Desrosières, 2008). Porter (1995) a d'ailleurs décrit l'objectivité associée à l'utilisation des outils de mesure comme étant mécanique. Cette recherche permet d'évaluer la capacité des informations générées par les indicateurs de mesurer les objectifs de développement durable poursuivis

V.4 Méthodologie :

L'objectif de cet article est d'identifier les facteurs qui sont susceptibles d'affecter la crédibilité des informations divulguées par les ministères et les organismes de l'administration publique québécoise concernant leurs résultats de développement durable. L'étude repose sur une analyse de contenu qualitative des rapports annuels de gestion publiés par les ministères et organismes publics. L'adoption d'une telle méthode d'analyse est appropriée pour répondre à l'objectif de cette étude. En effet, cette méthode est particulièrement pertinente pour les recherches dont l'objectif est de nature descriptive ou exploratoire (Hsieh et Shannon, 2005; Thomas, 2006).

V.4.1 Méthode de collecte des données :

La collecte des données a reposé sur le recueil des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes de l'administration publique québécoise. Ces rapports constituent les documents à travers lesquels ces organisations divulguent leurs résultats de développement durable (LDD, 2006). Au Québec, la publication des informations est imposée par la Loi sur le développement durable de 2006. Cette Loi a défini les responsabilités de l'administration publique québécoise en matière de développement durable. Elle oblige notamment les ministères et les organismes à élaborer un plan d'action de développement pour définir leurs objectifs poursuivis (Gouvernement du Québec, 2006, p. 11). Les organisations visées par la LDD doivent faire état, dans leurs rapports annuels de gestion, du degré d'atteinte des objectifs de développement durable qu'ils se sont fixés (Gouvernement du Québec, 2006, p. 12). La diffusion des rapports annuels de gestion s'effectue généralement via les sites Web des ministères et des organismes de l'administration publique (SCT, 2002, p. 16). Ainsi, 116 ministères et organismes de l'administration publique sont tenus de publier leurs résultats de développement durable dans leurs rapports annuels de gestion. En effet, la LDD vise les pratiques de 21 sociétés d'État, de 19 ministères, de 66 organismes et de 10 tribunaux administratifs (Gouvernement du Québec, 2015). Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé 113 rapports annuels de gestion. Trois organismes publics n'ont pas présenté des informations relatives à leurs résultats de développement durable. Les rapports analysés se rapportent à l'année financière 2014-2015. Cette année constitue la dernière échéance pour laquelle la stratégie nationale de développement durable (2008-2015) est appliquée. Les rapports publiés pendant cette année permettent donc d'illustrer le degré d'atteinte des objectifs de développement durable que les ministères et les organismes publics se sont fixés sur une durée de sept ans.

V.4.2 Méthode d'analyse des données :

La méthode d'analyse de contenu qualitative représente un processus systémique de classification et de codage des données (Hsieh et Shannon, 2005, p. 1278). L'approche privilégiée dans cet article s'inscrit dans une logique inductive qui vise à générer des catégories et des thèmes à partir des données brutes (Thomas, 2006). Contrairement à l'analyse de contenu quantitative, cette méthode ne vise pas à déterminer la signification statistique du texte (Thomas, 2006). Elle consiste plutôt à identifier les unités de sens et à procéder ensuite à un classement par catégories. Par ailleurs, l'utilisation de la méthode d'analyse de contenu qualitative est appropriée lorsque l'objectif de la recherche se rapporte à la description (Hsieh et Shannon, 2005, p. 1279). À cet effet, l'analyse de contenu qualitative apparaît comme une méthode qui est particulièrement pertinente pour évaluer la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Dans le cadre de cette étude, la constitution des catégories a été inscrite dans une logique inductive. Le processus de codification ne visait pas à imposer des concepts qui sont déjà préconçus au texte à analyser. Au contraire, les catégories ont été construites à partir des données brutes.

Pour faciliter le déroulement du processus d'analyse, les rubriques spécifiques aux résultats de développement durable ont été extraites. Par la suite, ces extraits ont été exportés dans QDA Miner version 5. Au total, 1098 passages ont été codés. Au début du processus d'analyse, 20 catégories ont été regroupées selon 4 facteurs. Par la suite, les catégories ont été ajustées et plusieurs d'entre elles ont été fusionnées. À la fin du processus d'analyse, 5 catégories ont été constituées et regroupées selon 2 principaux facteurs (la conception déficiente des mécanismes du suivi et le manque de transparence des organisations). Au cours du processus d'analyse des données, 2 stratégies ont été utilisées afin de s'assurer de la consistance des catégories constituées. La première a consisté à accorder une définition aux catégories identifiées (Miles et Huberman, 2003). Une telle définition a permis de distinguer les catégories et de rendre le processus du codage plus systématique. Les définitions attribuées aux catégories identifiées ont été également discutées entre les chercheurs. Cinq

rencontres ont été tenues afin de clarifier le sens accordé à chaque catégorie constituée. La deuxième stratégie vise à vérifier la compréhension mutuelle des catégories identifiées. Elle a consisté à réaliser une double codification à l'aveugle (Thomas, 2006). Deux chercheurs ont codifié séparément 30 rapports annuels de gestion. La comparaison entre les catégories identifiées par chacun des chercheurs n'a révélé aucune différence majeure.

V.5 Résultats

L'analyse des rapports annuels de gestion des ministères et organismes publics a permis d'identifier plusieurs lacunes en ce qui concerne la conception des mécanismes du suivi utilisés et la complétude des informations divulguées. L'étude a permis, en effet, d'identifier deux principaux facteurs qui affectent la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable. Il s'agit d'une conception déficiente des mécanismes de mesure et d'un manque de transparence qui caractérise les informations divulguées.

V.5.1 Conception déficiente des mécanismes du suivi utilisés :

Dans la théorie, les indicateurs et les cibles constituent des outils dont l'utilisation permet d'évaluer le niveau de performance atteint en matière de développement durable. Plus spécifiquement, les cibles permettent de définir de manière précise, le degré d'accomplissement visé par l'organisation (Gouvernement du Canada, 2015). Quant aux indicateurs, ils constituent des outils de mesure qui servent à évaluer le degré d'atteinte des cibles poursuivies (Rey-Valette et al, 2014). La qualité des indicateurs définis dépend, en effet, de leur conformité aux critères suivants : l'accessibilité, la pertinence, la mesurabilité, l'adaptation méthodologique, et l'orientation sur les résultats (UNSD, 2015). Dans la pratique, les mécanismes de suivi utilisés pour évaluer les résultats de développement durable s'éloignent grandement de ces conceptions théoriques. Ils comportent plusieurs lacunes. D'ailleurs, le premier facteur identifié dans le cadre de cette étude se rapporte à une conception déficiente des mécanismes de suivi des résultats de développement durable. Ce facteur a été identifié dans 98 (86, 72 %) des rapports annuels de gestion analysés. Il peut être illustré à travers 3 principaux éléments : (1) l'imprécision dans la mesure, (2) les confusions théoriques, (3) la non-présentation des mécanismes de suivi.

Le premier élément identifié se rapporte à l'existence de multiples imprécisions quant aux outils de mesure conçus. Ce problème a été identifié dans 73 (64,60 %) des rapports analysés. Les imprécisions identifiées caractérisent aussi bien la définition des cibles que des indicateurs. Dans certains cas, les organisations ont défini des cibles qui sont imprécises. Ces cibles ne permettent pas de définir de manière spécifique le niveau du résultat attendu. Théoriquement, les cibles sont censées spécifier le niveau d'accomplissement désiré par l'organisation (Gouvernement du Canada, 2015). Elles sont également censées opérationnaliser les objectifs généraux (Håk et al, 2016). Les cibles sont généralement utilisées pour effectuer une comparaison entre le résultat obtenu et le résultat attendu. Cette comparaison constitue ce qui permet le jugement et l'évaluation du niveau de performance atteint en matière de développement durable (Gouvernement du Canada, 2015). À cet effet, la non-définition des cibles précises qui spécifient le niveau du résultat attendu limite les possibilités d'évaluation des résultats réalisés. Par exemple, l'organisme 20 s'est fixé une cible qui consiste à « optimiser des éléments favorables au développement durable dans les projets ». Une telle cible ne spécifie pas le type et le nombre d'éléments à intégrer dans des projets. Elle ne spécifie pas non plus le nombre de projets auxquels ces éléments peuvent être intégrés. Par conséquent, elle ne peut pas être utilisée pour effectuer une comparaison entre le résultat désiré et le résultat atteint. Dans ce contexte, les accomplissements réalisés ne peuvent pas être évalués en raison de l'absence d'une base de comparaison.

Des imprécisions ont été également identifiées sur le plan de la conception des indicateurs. Dans certains cas, les indicateurs définis ne permettent pas de mesurer, de façon qualitative ou quantitative, le degré de réalisation des cibles poursuivies. Ces indicateurs ne comportent aucune unité de mesure. Ils ne précisent pas le type de mesure choisi pour évaluer le degré de réalisation des cibles fixées. Théoriquement, les indicateurs sont censés permettre la mesure du niveau du résultat atteint (UNSD, 2015). Cette mesure permet de juger et d'apprécier le degré d'atteinte des cibles fixées. La définition des indicateurs qui ne permettent pas de mesurer le degré de réalisation des objectifs poursuivis réduit toute possibilité d'évaluation des résultats de développement durable. Par exemple, le ministère 3

a défini un indicateur qui ne comporte aucune indication : « le soutien gouvernemental au financement d'infrastructures sportives ». Un tel indicateur n'intègre aucun type de mesure. Il ne permet pas de générer des informations qui se rapportent, à titre d'exemple, aux montants alloués au financement des infrastructures sportives. Cet indicateur ne permet pas, par conséquent, de générer des informations qui permettent d'évaluer le degré d'atteinte de la cible poursuivie.

Le deuxième élément se rapporte à l'existence de confusions théoriques concernant la définition des indicateurs et des cibles. Ce problème a été identifié dans 14 (12,38 %) des rapports analysés. Dans ces cas, les organisations confondaient les cibles et les indicateurs. En effet, les confusions théoriques identifiées ont caractérisé aussi bien la définition des cibles que des indicateurs. Certaines organisations ont défini des indicateurs qui ont les caractéristiques et les propriétés des cibles. Ces indicateurs spécifiaient le niveau du résultat attendu. Théoriquement, les indicateurs ne sont pas censés inclure une telle spécification. Ce sont plutôt les cibles qui sont censées préciser le niveau de performance visé par l'organisation (Gouvernement du Canada, 2015). L'extrait suivant permet d'illustrer les confusions théoriques effectuées par l'organisme 29 sur le plan de la définition de certains indicateurs.

Des indicateurs :

Répondre à 100 % des besoins d'accompagnement.

50 % des employés visés ayant participé à une formation spécialisée.

D'autres confusions théoriques ont été également identifiées concernant la conception des cibles. Dans ces cas, les organisations ont défini des cibles qui possèdent les caractéristiques d'un indicateur. Ces cibles permettaient d'opérationnaliser l'objectif général, mais ne définissaient pas le niveau du résultat attendu. Par exemple, le ministère 7 a défini la cible suivante : « le nombre de pratiques écoresponsables ». Une telle cible ne permet pas d'indiquer combien de pratiques écoresponsables le ministère compte mettre en place. Elle permet uniquement de spécifier l'unité de mesure utilisée pour quantifier l'objectif général.

En effet, l'existence de confusions théoriques en ce qui concerne la définition de certaines cibles limite grandement les possibilités d'évaluation du niveau de performance atteint par l'organisation.

Le troisième élément se rapporte à la non-présentation des cibles et des indicateurs pour la totalité des activités poursuivies en matière de développement durable. Ce problème a été identifié dans 58 (51,32 %) des rapports analysés. Dans certains cas, l'organisation a choisi de ne pas présenter une cible pour une activité pour laquelle un indicateur a déjà été défini. En l'absence des cibles, il n'est pas possible de comparer le résultat obtenu et le résultat souhaité. À cet effet, la non-présentation d'un critère de comparaison et d'évaluation entrave les possibilités de jugement du degré de réalisation des objectifs poursuivis. Par exemple, l'organisme 8 a choisi de ne pas présenter une cible pour l'une des activités qu'il a poursuivies. L'extrait suivant permet de démontrer comment les informations présentées ne permettaient pas d'évaluer les résultats obtenus, et ceci, en raison de l'absence d'un critère de comparaison :

Action: Participer à l'amélioration des conditions de vie des communautés autochtones en participant au financement d'infrastructures communautaires et sociales.

Indicateurs : Montants alloués pour la mise en place d'infrastructures dans les communautés autochtones du Québec

Résultats de l'année :

En 2014-2015, 2 432 385 \$ ont été alloués à la mise en place d'infrastructures dans les communautés autochtones du Québec.

L'organisme n'a pas fixé les montants qu'il désire investir pour la mise en place d'infrastructures dans les communautés autochtones du Québec. Il n'a pas visé un niveau de performance qu'il souhaite atteindre. À cet effet, la présentation des informations relatives aux sommes investies ne permet pas de juger le degré de performance atteint pour cette activité.

Dans d'autres cas, les organisations ont décidé de ne pas présenter des indicateurs pour des activités pour lesquelles des cibles ont été déjà fixées. Les indicateurs permettent généralement de mesurer le degré de réalisation des objectifs poursuivis. Ils sont censés générer des informations qui permettent l'évaluation du niveau de performance atteint. La non-présentation d'un indicateur limite alors toute possibilité de jugement des résultats obtenus. L'extrait suivant permet d'illustrer comment les informations présentées par l'organisme 19 ne permettent pas de mesurer le degré d'atteinte de la cible, et ceci, en raison de l'absence d'un indicateur :

Actions :

Dans les communications de l'Office, mettre davantage en valeur les associations de protection des consommateurs et leur rôle comme acteurs de l'identité québécoise par les valeurs sociétales qui les caractérisent.

Promouvoir le Programme de soutien financier aux projets d'éducation, d'information et de partenariat, destiné aux associations de protection des consommateurs, ainsi que les projets concrétisés au moyen de ce programme.

Résultat de l'année :

Cibles atteintes en 2014-2015 :

Rappel du rôle essentiel de protection des associations de consommateurs, lors de la remise du Prix de l'Office;

Promotion des actions des associations de consommateurs dans les comptes de l'Office sur les médias sociaux;

Maintien et promotion du Programme de soutien financier aux projets d'éducation, d'information et de partenariat;

Rencontre deux fois par année de l'ensemble des associations de consommateurs pour leur donner de l'information et écouter leurs préoccupations;

Présence de représentants des associations de consommateurs de la Capitale-Nationale lors des formations aux intervenants travaillant auprès des aînés, pour qu'elles fassent connaître leurs services;

Collaboration de l'Office à certaines initiatives des associations, telles que les Prix du cœur de la publicité;

Participation de l'Office au Comité interministériel de l'action communautaire.

Les informations divulguées par l'organisme 19 ne se rapportaient à aucun indicateur. Elles illustraient des détails qui ne permettent pas d'informer les parties prenantes sur le degré d'atteinte de la cible fixée. En l'absence d'un indicateur, il n'est pas possible de quantifier la cible établie. Dans ce cas, les possibilités d'évaluation du degré d'atteinte de la cible fixée par l'organisme 19 sont très limitées.

D'autres organismes ont choisi de ne pas présenter des cibles et des indicateurs pour l'ensemble des activités planifiées. Dans ces cas, les informations relatives aux résultats de développement durable ne permettent pas de renseigner sur le degré d'atteinte des cibles en raison de l'absence des critères d'évaluation. Ainsi, l'utilité des informations présentées est très limitée. Ces informations renseignent sur des réalisations dont le niveau de performance ne peut pas être évalué. L'extrait suivant illustre comment l'organisme 20 a divulgué des informations qui ne permettent pas de juger les résultats obtenus :

Objectif gouvernemental 1 :

Mieux faire connaître le concept et les principes de développement durable et favoriser le partage des expériences et des compétences en cette matière et l'assimilation des savoirs et savoir-faire qui en facilitent la mise en œuvre.

Activités de sensibilisation auprès du personnel.

Campagne de sensibilisation en matière de développement durable.

Formation sur la prise en compte des 16 principes de développement durable offerte sur l'intranet.

L'organisme n'a pas précisé, à titre d'exemple, le nombre d'activités de formation qu'il désire mettre en place ou le pourcentage du personnel qu'il souhaite sensibiliser. À cet effet,

les résultats qu'il a présentés se rapportent à des activités dont le degré de performance ne peut pas être évalué en raison de la non-définition de cibles et d'indicateurs.

V.5.2 Le manque de transparence des organisations :

La transparence des informations divulguées en matière de développement durable peut être définie comme «la diffusion complète des informations relatives aux thèmes et indicateurs requis pour rendre compte des impacts et permettre aux parties prenantes de prendre des décisions» (GRI, 2006, p. 6). En effet, le deuxième facteur identifié illustre la présence des lacunes par rapport à la complétude et à la pertinence des informations divulguées par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise concernant leurs résultats de développement durable. Ce facteur a été identifié dans 70 (61, 94 %) des rapports analysés. Deux principaux éléments permettent d'illustrer les lacunes identifiées sur le plan de la transparence des informations divulguées par les ministères et organismes publics : (1) la non-représentativité des résultats présentés (2) l'absence de résultats.

Le premier élément se rapporte à la non-représentativité des résultats présentés. Ce problème a été identifié dans 59 (52, 21 %) des rapports analysés. Dans ces cas, les organisations ont présenté des informations qui ne permettent pas de renseigner sur les résultats obtenus. Dans certains cas, les informations relatives aux résultats de développement durable ont été présentées de façon vague et imprécise. Elles ne se rapportaient pas de manière spécifique aux indicateurs qui sont censés renseigner sur le degré d'atteinte des cibles fixées. Elles présentaient plutôt des détails dont la pertinence et l'utilité peuvent être remises en question. L'extrait suivant illustre comment l'organisme 17 a divulgué des informations qui ne se rapportent pas de manière spécifique aux indicateurs définis :

Indicateurs :

Le nombre de bénévoles et de stagiaires impliqués.

Le nombre d'activités confiées aux bénévoles et stagiaires.

Le nombre d'heures annuelles de bénévolat et de stage.

Cibles :

Maintenir et augmenter si possible :

Le nombre de bénévoles et de stagiaires par rapport à la moyenne de 2012-2013.

Le nombre d'heures annuelles de bénévolat comparé au taux de l'année 2012-2013.

Résultats :

Nous accueillons plusieurs stagiaires dans les différentes unités du Musée, en provenance de plusieurs institutions, entre autres l'UQAM, l'Université de Montréal et le Musée du Louvre.

L'organisme n'a pas présenté d'informations relatives au nombre de bénévoles ou de stagiaires impliqués. Il n'a pas, non plus, indiqué le nombre d'heures annuelles de bénévolat réalisées. Il a uniquement mentionné que plusieurs stagiaires ont été accueillis. L'organisme a donc présenté des informations qui sont vagues et imprécises. De telles informations ne permettent pas de renseigner sur le degré d'atteinte des cibles qu'il s'est fixées.

D'autres organismes ont présenté des informations qui ne se rapportent pas aux indicateurs qui ont été préalablement définis. Elles correspondent plutôt à d'autres indicateurs. Ces nouveaux indicateurs ne permettent pas de mesurer le degré de réalisation des cibles fixées. En effet, les indicateurs nouvellement définis ne sont pas en cohérence avec les cibles fixées. Ils ne comportent pas les mêmes unités de mesure que celles des cibles. Par conséquent, ils ne permettent pas de renseigner sur le degré de réalisation des cibles fixées. L'extrait suivant illustre comment l'organisme 13 a présenté des informations qui ne se rapportent pas aux indicateurs qui ont été préalablement définis. Cet organisme a décidé de changer d'indicateurs au moment de la divulgation de ses résultats :

Cible :

Faire en sorte que 90 % des membres du personnel soient sensibilisés d'ici la fin de 2010 et que 40 % d'entre eux et elles aient une connaissance suffisante de la démarche de développement durable pour la prendre en compte dans leurs activités habituelles

Indicateur :

Taux d'employés joints par les activités de sensibilisation au développement durable, dont le taux de personnes ayant acquis une connaissance suffisante de la démarche de développement durable pour la prendre en compte dans leurs activités habituelles.

Résultats de l'année 2014-2015 :

Onze gestes découlant de l'action n° 1 ont été réalisés. Plusieurs sont récurrents, notamment la diffusion de renseignements variés sur le développement durable, la mise à jour de la section Développement durable de l'intranet ainsi que l'organisation d'activités écoresponsables.

L'organisme a présenté des informations relatives à un nouvel indicateur. Les indicateurs qui ont été préalablement définis se rapportent au taux d'employés joints par les activités de sensibilisation et au taux du personnel ayant des connaissances concernant la démarche de développement durable. Au moment de la divulgation des résultats, l'organisme 13 a décidé de présenter des informations relatives au nombre de gestes mis en place. Ce nouvel indicateur ne permet pas d'informer les parties prenantes sur le degré d'atteinte de la cible que l'organisme 13 s'est fixé. Il ne permet pas d'indiquer si 90 % des membres du personnel ont été sensibilisés ou non. Il n'informe pas, non plus, sur le taux des personnes qui ont pu acquérir des connaissances concernant la démarche de développement durable. À cet effet, le changement d'indicateur au moment de la divulgation des résultats limite grandement la pertinence et l'utilité des informations présentées. Ces informations ne permettent pas de renseigner sur le degré d'atteinte des cibles fixées.

Le deuxième élément qui illustre le manque de transparence identifié concerne la non-présentation des informations relatives aux résultats de développement durable. Ce problème a été identifié dans 43 (38, 05 %) des rapports analysés. Dans ces cas, les organisations ont décidé de ne pas divulguer des informations relatives au degré d'atteinte de certaines cibles. Ces organisations définissaient des mécanismes du suivi, mais ne présentaient pas d'informations relatives aux résultats. Dans certains cas, les organisations ont expliqué l'absence des informations relatives aux résultats de développement durable en indiquant que la cible a été annulée. Ces explications ont été présentées dans 15 (13, 27 %) des rapports

analysés. Par exemple, l'organisme 27 n'a pas présenté d'informations relatives à l'une des cibles poursuivies. Il a indiqué que cette cible a été annulée : « Après consultation auprès des différents intervenants de la SODEC, cette action a été retirée, puisqu'elle est implicitement intégrée à l'ensemble des actions de la SODEC ». Dans ce cas, l'organisme a remis en question la pertinence de la cible qu'il s'est fixée. Dans d'autres cas, les organisations ont justifié la non-divulgence des résultats en se référant à la non-disponibilité des données. Ces justifications ont été présentées dans 11 (9, 73 %) des rapports analysés. Par exemple, l'organisme 49 a justifié l'absence des résultats en indiquant que : « l'information sur le nombre de membres du personnel de recherche n'est pas disponible, le registre actuel ne permettant pas d'obtenir cette information ». Certaines organisations n'ont présenté aucune explication par rapport à la non-présentation des informations relatives aux résultats de développement durable. Ce problème a été identifié dans 25 (22, 12 %) des rapports analysés.

V.6 Conclusion :

L'objectif de cette étude était d'identifier les facteurs susceptibles d'affecter la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Les facteurs identifiés illustrent l'imprécision et l'incomplétude des informations divulguées. Ils démontrent également l'existence d'importantes lacunes sur le plan de la qualité des mécanismes du suivi utilisés pour mesurer les résultats de développement durable. Ces mécanismes de suivi ne permettaient pas de mesurer les objectifs de développement durable poursuivis par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Dans plusieurs cas, les indicateurs définis ne comportaient aucune unité de mesure et les cibles fixées ne permettaient pas de définir le niveau du résultat attendu. En effet, ces lacunes ont réduit grandement les possibilités d'évaluation et du jugement du niveau d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis.

Dans le cadre de cette recherche, l'incapacité des informations divulguées de renseigner sur le degré de performance atteint en matière de développement durable ne se rapporte pas uniquement au manque de transparence identifié. Elle se rattache également aux lacunes identifiées sur le plan de la conception des mécanismes du suivi des résultats de développement durable. La conception des mécanismes de mesure a été, en effet, marquée par des imprécisions et des confusions théoriques. Généralement, les indicateurs et les mécanismes du suivi des résultats de développement durable sont envisagés comme les outils qui permettent de rationaliser et d'objectiver les processus d'évaluation et de prise de décision (Porter, 1995; Hezri et Drovers, 2006; Desrosières, 2008). Ils sont censés permettre la mesure et le jugement du degré d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis. Toutefois, les résultats de cette étude ont démontré que les informations générées par les mécanismes de mesure ne sont pas nécessairement valides et précises. L'utilisation des mécanismes de mesure ne permet pas nécessairement de conférer une certaine objectivité aux processus d'évaluation des résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Ainsi, la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable peut être remise en question. Ces informations sont manquantes et incohérentes. Elles sont générées par des mécanismes de mesure dont la conception est déficiente. Elles ne permettent pas, par conséquent, d'informer les parties prenantes sur le niveau de performance atteint par les ministères et les organismes publics en matière de développement durable.

Contributions :

Cette étude apporte deux principales contributions à la littérature qui examine les pratiques de divulgation des résultats de développement durable dans les organisations publiques. Premièrement, les résultats de cette étude permettent de remettre en question la crédibilité des informations générées par les indicateurs utilisés pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de développement durable poursuivis. Ils permettent également de confirmer le manque de transparence qui caractérise les informations publiées par les organisations publiques concernant leurs résultats de développement durable (ex. : Guthrie et Farneti, 2008;

Farneti et Siboni, 2011; Romolini et al, 2015; Del Sordo et al, 2016). Certaines études ont déjà remis en question la pertinence et l'utilité des indicateurs de développement durable (Bell et Morse, 2001; Hezri, 2004; Krank et al, 2010). Cette remise en question a été associée à la faible utilisation des indicateurs pour soutenir les processus de prise de décision (Pirés et Fidélis, 2012, 2014, 2015; Cassar et al, 2013) et à leurs incapacités d'opérationnaliser l'ensemble des dimensions du développement durable (Russel et Thompson, 2008; Mazzi et al, 2012). Cependant, cette étude a identifié d'autres raisons qui permettent de remettre en question la pertinence et l'utilité de définir des indicateurs de développement durable. Ces raisons se rapportent à l'incapacité des indicateurs utilisés de permettre la mesure et l'évaluation des objectifs de développement durable poursuivis. En effet, les problèmes liés à la qualité des mécanismes du suivi qui sont utilisés pour mesurer les objectifs de développement durable ont été identifiés dans 86 % des rapports à l'étude. Dans 50 % de ces rapports, les indicateurs définis ne comportaient aucune unité de mesure. Ces indicateurs ne permettaient pas, par conséquent, de mesurer le degré de réalisation des cibles fixées. Cette étude démontre bien que l'utilisation des indicateurs ne permet pas nécessairement d'évaluer les accomplissements réalisés en matière de développement durable. Elle démontre également que la crédibilité des informations relatives aux résultats de développement durable ne devrait pas être tenue pour acquise.

Deuxièmement, cette étude a examiné les informations relatives aux résultats de développement durable qui ont été divulguées pour répondre à des exigences législatives. La plupart des recherches ont examiné la qualité des informations qui ont été publiées de façon volontaire. Certains auteurs ont attribué la faible utilisation des mécanismes du suivi qui permettent de mesurer le degré de réalisation des objectifs de développement durable à la nature volontaire du processus de divulgation (Adams et al, 2014). Cette recherche démontre que même les pratiques de divulgation des résultats de développement durable qui sont instaurées par un cadre législatif illustrent l'existence de plusieurs lacunes en ce qui a trait à la transparence et à la qualité des indicateurs et des mécanismes du suivi utilisés. L'existence d'un cadre législatif qui régit la divulgation des résultats de développement durable

n'assure pas nécessairement la qualité des informations divulguées et des mécanismes de suivi utilisés. Par ailleurs, cette étude permet aussi de mieux comprendre la nature des facteurs qui affectent la crédibilité des pratiques de divulgation des résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Elle démontre que les lacunes identifiées ne se rattachent pas uniquement au manque de transparence, mais également à la qualité des mécanismes de suivi utilisés. La compréhension de la nature des facteurs qui affectent la crédibilité des pratiques de divulgation des résultats de développement durable permet de mieux saisir la nature des améliorations à apporter sur le plan de la qualité des mécanismes de suivi et des informations divulguées.

Limites et perspectives futures de recherche :

Cette recherche comporte certaines limites. Premièrement, la méthode d'analyse de contenu qualitative ne permet pas de généraliser les facteurs identifiés à d'autres organisations publiques qui sont situées dans d'autres contextes institutionnels. Les résultats de cette étude demeurent spécifiques aux ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Deuxièmement, la collecte des données a reposé sur le recueil des rapports annuels de gestion publiés pour l'année financière 2014-2015. Cette étude ne permet pas, par conséquent, de constater les possibles évolutions quant à la qualité des informations relatives aux résultats de développement durable. D'ailleurs, des recherches supplémentaires doivent être menées. Elles pourront évaluer la crédibilité et la qualité des informations relatives à plusieurs années financières. Ainsi, ces études pourront saisir les évolutions réalisées en ce qui concerne la qualité des informations relatives aux résultats de développement durable. Il serait aussi pertinent de comprendre comment les utilisateurs des informations relatives aux résultats de développement durable perçoivent la crédibilité des informations divulguées. Des études plus approfondies doivent également examiner des questions relatives aux raisons qui sont susceptibles d'expliquer le manque de transparence identifié et les problèmes déterminés sur le plan de la qualité des mécanismes de suivi utilisés pour mesurer le degré de réalisation des objectifs de développement durable. Ces études devront être basées sur des méthodes qui

permettent de saisir les perceptions des gestionnaires publics qui sont impliqués dans la conception et l'utilisation des indicateurs de développement durable.

Conclusion générale :

L'objectif de cette étude était d'identifier et de décrire les facteurs susceptibles de remettre en question la crédibilité des informations divulguées par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise concernant leurs résultats de développement durable. Les deux principaux facteurs identifiés se rapportent à la conception déficiente des mécanismes de mesure et au manque de transparence qui caractérise les informations divulguées. L'étude démontre que les mécanismes de mesure utilisés étaient incapables de permettre la mesure et l'évaluation des accomplissements réalisés en matière de développement durable. Elle révèle la non pertinence, et l'incomplétude des informations divulguées concernant les résultats de développement durable. Cette étude démontre que l'utilisation des outils de mesure ne garantit pas nécessairement la génération des informations qui sont valides et précises. Elle permet par conséquent de questionner la crédibilité généralement conférée aux informations générées par les outils de quantification (Porter, 1995).

En effet, les résultats de cette étude démontrent que certaines informations divulguées par les ministères et organismes de l'administration publique québécoise ne permettent pas d'informer les parties prenantes sur le degré de réalisation des cibles poursuivies. Ils remettent en question la pertinence et l'utilité de la divulgation des informations relatives aux résultats de développement durable des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Ces résultats démontrent également que la majorité des informations divulguées ne peuvent pas être utilisées pour soutenir les processus de prises de décision et pour redéfinir et ajuster les actions qui sont susceptibles de permettre la réalisation des objectifs de développement durable. Ainsi, cette étude attire l'attention sur les défis que les concepteurs et les utilisateurs des informations relatives aux résultats de développement durable sont amenés à relever. Les gestionnaires publics qui sont responsables de la production des informations relatives aux résultats de développement durable devraient redéfinir les cibles et les indicateurs utilisés. Ils devraient également améliorer la qualité des informations

divulguées. Des formations spécifiques pourront aider et guider les gestionnaires publics lors de la définition et du choix des outils de mesure des résultats de développement durable.

Bibliographie :

Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5, 46-67.

Asension, J.C., & Steurer, R. (2014). Integrated strategies on sustainable development, climate change, mitigation and adaptation in Western Europe: communication rather than coordination. *Journal of Public Policy*, 34(3), 430-473.

Bâc-Dorin, P. (2008). A history of the concept of sustainable development: literature review, working paper, Faculty of Economics, 576-580.

Baker, S., Kousis, M., Richardson, D., & Young, S. (1997). Introduction: the theory and practice of sustainable development in EU perspective, in: S. Baker, M. Kousis, D. Richardson & S. Young (Eds) *The Politics of Sustainable Development*, (London, Routledge).

Ball, A., & Bebbington, J. (2008). Accounting and reporting for sustainable development in public service organizations. *Public Money and Management*, 28, 323-326.

Barrow, C. J. (1995). Sustainable development: concept, value and practice. *Third World Planning Review*, 17(4), 369-86.

Bell, S., & Morse, S. (2001). Breaking through the Glass Ceiling: who really cares about sustainability indicators? *Local Environment*, 6, 291-309.

Bellringer, A., Ball, A., & Craig, R. (2011). Reasons for sustainability reporting by New Zealand local governments. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2, 126-138.

Boiral, O. (1994). La stratégie québécoise de développement durable : grandeurs et illusions d'un projet de société, dans Prades, J.A., R. Tessier et J.G. Vaillancourt (dir.), *Instituer le développement durable*, Montréal : Fides, p. 165-191.

Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26, 1036-1071.

- Boiral, O. (2016). Accounting for the unaccountable: Biodiversity reporting and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135, 751-768.
- Boiral, O., & Henri, J.F. (2015). Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations. *Business & Society*, 1–35.
- Cash, D.W., Clark, W.C., Alcock, F., Dickson, N.M., Eckley, N., Guston, D.H., Jager, J., Mitchell, R.B. (2003). Knowledge systems for sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 100(14), 8086 – 8091.
- Cassar, L. F., Conrad, E., Bell, S., & Morse, S. (2013). Assessing the use and influence of sustainability indicators at the European periphery. *Ecological Indicators*, 35, 52-61.
- Ceulemans, K., Lozano, S., & Alonso-Almeida, M. (2015). Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Organisational Change Management for Sustainability. *Sustainability*, 7(7), 8881–8903.
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012). Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs. *Accounting and the Public Interest*, 12, 16-37.
- Claval, P. (2006). Le développement durable: Stratégies descendantes et stratégies ascendantes. *Géographie, Économie, Société*, 8(2), 415- 445.
- Connelle, S. (2007). Mapping Sustainable Development as a Contested Concept. *Local Environment*, 12(3), 259–278.
- Da Silva, S. E., & Shear, H. (2010). Great Lakes environmental indicators and state of the environment reporting: use, needs, and limitations. *Local Environment*, 15, 699-716.
- Dagilienė, L., & Mykolaitienė, V. (2015). Disclosure of social responsibility in annual performance reports of universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 586-92.
- Davidson, K. (2014). A Typology to Categorize the Ideologies of Actors in the Sustainable Development Debate. *Sustainable Development*, 22, 1-14.

- Davison, A. (2008). Contesting sustainability in theory–practice: In praise of ambivalence. Continuum. *Journal of Media & Cultural Studies*, 22 (2), 191-199.
- Del Sordo, C., Farneti, F., Guthrie, J., Pazzi, S., & Siboni, B. (2016). Social reports in Italian universities: disclosures and preparers' perspective. *Meditari Accountancy Research*, 24, 91-110.
- Dernbach, J. (1998). Sustainable Development as a Framework for National Governance. *Case Western Reserve Law Review*, 49, 3-103.
- Desrosières, A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification*. Paris: Presses des Mines.
- Desrosières, A., 1998. *The Politics of Large Numbers: A History of Statistical Reasoning*. Harvard University Press.
- Dixon, J., & Fallon, L. (1989). The concept of sustainability: origins, extensions and usefulness for policy. *Society Natural Resources*, 2, 73–84.
- Dunn, G., & Laing, M. (2017). Policy-makers perspectives on credibility, relevance and legitimacy (CRELE), *Environmental Science & Policy*, 76, 146-152.
- Espeland, W., & Sauder, M. (2007). Ranking and reactivity: how public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1-40.
- Espeland, W., & Vannebo, B. (2007). Accountability, quantification, and law. *The Annual Review of Law and Social Science*, 3, 21-43.
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2008). Rankings and diversity, *Southern California Review of Law & Social Justice*, 18, 587-608.
- Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313-343.
- Espeland, W., & Stevens, M. (2008). A Sociology of Quantification. *European Journal of Sociology*, 49, 401-436.

Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33, 89-98.

Farneti, F., & Guthrie, J. (2007). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: why they report. *Accounting Forum*, 33, 89-98.

Farneti, F., & Siboni, B. (2011). An analysis of the Italian governmental guidelines and of the local governments' practices for social reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2, 101-125.

Geng, Y., Fu, J., Sarkis, J., & Xue, B. (2012). Towards a national circular economy indicator system in China: an evaluation and critical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 23, 216-224.

Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together in sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196.

Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2014). What is Sustainability? A review of the concepts and its applications. *Integrated Reporting*.

Global Reporting Initiative. (2004). *Public Agency Sustainability Reporting*. Amsterdam: GRI.

Global Reporting Initiative. (2006). *G3 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: GRI.

Godin, B. (2003). The emergence of S&T indicators: Why did governments supplement statistics with indicators? *Research Policy*, 32 (4), 679-91.

Goswami, K., & Lodhia, S. (2014). Sustainability disclosure patterns of South Australian local councils: a case study. *Public Money & Management*, 34, 273-280.

Gouvernement du Québec. (2015). Rapport synthèse de mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (prolongée jusqu'en 2015). http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/rapport/2013-2014.pdf.

Government of Canada. (2015). Results-Based Management Lexicon, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/centre-excellence-evaluation/results-based-management-lexicon.html>.

Greco, G., Sciulli, N., & D'Onza, G. (2015). The influence of stakeholder engagement on sustainability reporting: evidence from Italian local councils. *Public Management Review*, 17, 465-488.

Greco, G., Sciulli, N., & D'onza, G. (2012). From Tuscany to Victoria: some determinants of sustainability reporting by local councils. *Local Government Studies*, 38(5), 681-705.

Greiling, D., & Grüb, B. (2014). Sustainability reporting in Austrian and German local public enterprises. *Journal of Economic Policy Reform*, 17, 209-223.

Greiling, D., Traxler, A. A., & Stötzer, S. (2015). Sustainability reporting in the Austrian, German and Swiss public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 28, 404-428.

Gudmundsson, H., Hall, R., Marsden, A., & Zietsman, A. (2016). Sustainable Transportation Indicators, Frameworks, and Performance Management. Springer Heidelberg : New York.

Gunther, H. (2013). Environnement : les déclarations de Stockholm (1972) et de Rio (1992). *United Nations Audiovisual Library of International Law*, 1-12.

Guthrie, J., & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. *Public Money & Management*, 28, 361-366.

Guthrie, J., Ball, A., & Farneti, F. (2010). Advancing sustainable management of public and not for profit organizations. *Public Management Review*, 12, 449-459.

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.

- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123, 401-420.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565-573.
- Happaerts, S. (2012b). Sustainable development and subnational governments: Going beyond symbolic politics? *Environmental Development*, 4, 2-17.
- Happaerts, S. (2012c). Sustainable development in Quebec and Flanders: Institutionalizing symbolic politics? *Canadian public administration*, 55(4), 553-573.
- Harding, R. (2006). Ecologically sustainable development: origins, implementation and challenges. *Desalination*, 187, 229-239.
- Haughton, G. (1999). Environmental justice and the sustainable city. *Journal of Planning Education and Research*, 18, 233-243.
- Hezri, A. A. (2004). Sustainability indicator system and policy processes in Malaysia: a framework for utilisation and learning. *Journal of Environmental Management*, 73, 357-371.
- Hezri, A. A., & Dovers, S. R. (2006). Sustainability indicators, policy and governance: issues for ecological economics. *Ecological Economics*, 60, 86-99.
- Hezri, A. A., & Dovers, S. R. (2009). Australia's indicator-based sustainability assessments and public policy. *Australian Journal of Public Administration*, 68, 303-318.
- Holden, M. (2011). Public participation and local sustainability: Questioning a common agenda in urban governance. *International Journal of Urban and Regional Research*, 35, 312-329.
- Holman, N. (2009). Incorporating local sustainability indicators into structures of local governance: a review of the literature. *Local Environment*, 14, 365-375.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13, 38-52.

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*, 1277-1288.
- Kitchin, R., T. Lauriault, & G. McArdle. (2015). Knowing and Governing Cities through urban indicators, city benchmarking and real-time dashboards, *Regional Studies, Regional Science, 2*(1), 6-28.
- Krank, S., Wallbaum, H., & Grêt-Regamey, A. (2010). Constraints to implementation of sustainability indicator systems in five Asian cities. *Local Environment, 15*, 731-742.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting: a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum, 29*(1), 7-26.
- Lehtonen, M. (2013). The non-use and influence of UK energy sector indicators. *Ecological Indicators, 35*, 24-34.
- Lélé, S. (1991). Sustainable development: a critical review. *World Development, 19*(6), 607-621.
- Léray, Ch., et Bourgeois, I. (2016). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (6 éd, 427-454), Québec : Presses de l'université du Québec.
- Leukhardt, F., & Allen, S. (2013). How environmentally focused is the German sustainability strategy? A critical discussion of the indicators used to measure sustainable development in Germany. *Environment, development and sustainability, 15*(1), 149-166.
- Lodhia, S., Jacobs, K., & Park, Y.J. (2012). Driving public sector environmental reporting. The disclosure practices of Australian commonwealth departments, *Public Management Review, 14*(5), 631-647.
- Lynch, B. (2010). An examination of environmental reporting by Australian state government departments. *Accounting Forum, 34*, 32-45.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment, 28*, 223-249.

- Marcuccio, M., & Steccolini, I. (2005). Social and environmental reporting in local authorities. A new Italian fashion. *Public Management Review*, 7(2), 155-176.
- Marx, B., & Van Dyk, V. (2011). Sustainability reporting at large public sector entities in South Africa. *South African Journal of Accounting Research*, 25(1), 103-127.
- Mazzi, A., Mason, C., Mason, M., & Scipioni, A. (2012). Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey. *Ecological Indicators*, 23, 653-659.
- McNie, E. (2007). Reconciling the Supply of Scientific Information with User Demands: An Analysis of the Problem and Review of the Literature. *Environmental Science and Policy*, 10, 7-38.
- Meadowcroft, J. (2007). National sustainable development strategies: features, challenges and reflexivity. *Environmental policy and governance*, 17(3), 152-163.
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (1972). *Limits to Growth*. Universe Books: New York.
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2013). *Limits to Growth: The 30-Year Update*. Earthscan: London.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck.
- Miller, C. (2005). New civic epistemologies of quantification: making sense of indicators of local and global sustainability. *Technology & Human values*, 30(3), 403-432.
- Mongeau, Y. (1974). Le Club de Rome et ses critiques. *L'agora*, 85-102.
- Mussari, R., & Monfardini, P. (2010). Practices of social reporting in public sector and non-profit organizations. *Public Management Review*, 12, 487-492.
- National Assembly of Quebec. (2006). *Sustainable Development Act*. Quebec city: Québec Official Publisher.

Nations unies. (1997). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement : mise en œuvre, rapport du Secrétaire général.

Niemann, L., & Hoppe, T. (2018). Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers. *Public Management Review*, 20, 201-223.

Nordbeck, R., & Steurer, R. (2016). Multi-sectoral strategies as dead ends of policy integration: Lessons to be learned from sustainable development. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 1-19.

Olson, J. (2009). Sustainable development from below: institutionalising a global idea-complex. *Local Environment*, 14(2), 127-138.

Palme, U., & Tillman, A. M. (2008). Sustainable development indicators: how are they used in Swedish water utilities? *Journal of Cleaner Production*, 16, 1346-1357.

Pearce, A., & Walrath, L. (2000). Definitions of Sustainability from the literature, SFI Resources, Technical Report, Georgia Tech Research Institute

Pires, S. M., & Fidélis, T. (2012). A proposal to explore the role of sustainability indicators in local governance contexts: The case of Palmela, Portugal. *Ecological Indicators*, 23, 608-615.

Pires, S. M., & Fidélis, T. (2015). Local sustainability indicators in Portugal: assessing implementation and use in governance contexts. *Journal of Cleaner Production*, 86, 289-300.

Pires, S. M., Fidélis, T., & Ramos, T. B. (2014). Measuring and comparing local sustainable development through common indicators: Constraints and achievements in practice. *Cities*, 39, 1-9.

Porter, T. M. (1996). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton: Princeton University Press.

- Porter, T. (1992). Quantification and the Accounting Ideal of Science', *Social Studies of Science*, 22(3), 633–52.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management, *Human Relations*, 57, 765–783.
- Ratiu, C., & Anderson, B. (2015). The multiple identities of sustainability. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 12(3), 194-205.
- Redclift, M. (2005). Sustainable Development (1987–2005): An Oxymoron Comes to Age, *Sustainable Development*, 13, 212–227.
- Rey-Valette, H., Laloë, F., & Le Fur, J. (2007). Introduction to the key issue concerning the use of sustainable development indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 10, 4-13.
- Rinne, J., Lyytimäki, J., & Kautto, P. (2013). From sustainability to well-being: Lessons learned from the use of sustainable development indicators at national and EU level. *Ecological Indicators*, 35, 35-42.
- Robert, W. K., Parris, T. M., Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development goals, indicators, values, and practice? *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 47(3), 8-21.
- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48, 369– 384.
- Romolini, A., Fissi, S., & Gori, E. (2015). Quality disclosure in sustainability reporting: evidence from universities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11, 196-218.
- Russel, D. (2007). The United Kingdom's sustainable development strategies: leading way or flattering to deceive? *European Environment*, 1(7), 189-200.
- Russell, S. L., & Thomson, I. (2009). Analysing the role of sustainable development indicators in accounting for and constructing a Sustainable Scotland. *Accounting Forum*, 33, 225-244.

Rydin, Y. (2007). Indicators as governmental technology? The lessons of community-based sustainability indicator projects. *Environment and Planning D: Society and Space*, 25, 610-624.

Rydin, Y., 2008. Sustainable development and governance, in Cox, K, Low. M, and Robinson. J. The sage handbook of political geography. London: Sages publications.

Sciulli, N. (2011). Influences on sustainability reporting within local government. *International Review of Business Research Papers*, 7, 282-291.

Secrétariat du Conseil du trésor (2002). Modernisation de la gestion publique : Guide sur le rapport annuel de gestion. http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_rag.pdf

Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9, 189-212.

Sneddon, A., Howarth, R., & Norgaard. R. (2006). Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*, 57, 253-268.

Springett, D. (2003). Business conceptions of sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 12, 71-81.

Steurer, R., & Martinuzzi, A. (2005). Towards a new pattern of strategy formation in the public sector: first experiences with national strategies for sustainable development in Europe. *Environment and Planning C: politics and space*, 23, 455-472.

Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable development: Linking economy, society, environment*. OECD insights. Paris: OECD.

Stubbs, W., Higgins, C., & Milne, M. (2013). Why do companies not produce sustainability reports? *Business Strategy and the Environment*, 22, 456-470.

Talbot, D., & Boiral, O. (2015). Strategies for climate change and impression management: A case study among Canada's large industrial emitters. *Journal of Business Ethics*, 132, 329-346.

Talbot, D., & Boiral, O. (2018). GHG reporting and impression management: An assessment of sustainability reports from the energy sector. *Journal of Business Ethics*, 147, 367-383.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27, 237-246.

Treasury Board Secretariat. 2002. Modernisation de l'administration publique : guide sur le rapport annuel de gestion. http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_rag.pdf.

UNDESA. 2001, Guidance for preparing national sustainable development strategies: what are national sustainable development strategies? Executive summary, UN Department of Economic and Social Affairs.

United Nations Statistics Division. (2015). *Discussion paper on Principles of Using Quantification to Operationalize the SDGs and Criteria for Indicator Selection*. New York.

Vaillancourt, J., 1998. Évolution conceptuelle et théorique du développement durable. Rapport de recherche. Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec.

Vieille Blachard, E. (2012). Le rapport au Club de Rome : stopper la croissance, mais pourquoi ? <https://reporterre.net/Le-rapport-au-Club-de-Rome-stopper>.

Volkery, A., Jacob, A., Bregha, F., Pintér, L., & Swanson, D. (2006). Coordination, challenges, and innovation in 19 national sustainable development strategies. *World Development*, 34(12), 2047–2063.

Williams, B. (2015). The local government accountants' perspective on sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6, 267-287.

Woods, D. (2002). Sustainable Development: A Contested Paradigm. Economic forum of Foundation for water research, Birmingham, 1-8.

World Commission on Environment and Development. 1987. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.