

REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA RÉALISATION DE DIAGNOSTICS  
TERRITORIAUX AU QUÉBEC

Par Alexandre Provost

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de  
l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.)

Sous la direction de René Rochon

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, mars 2011

## **SOMMAIRE**

Mots clés : diagnostic territorial, méthode, analyse, collectivité, enjeux, développement durable, parties prenantes.

Dans le cadre d'une démarche de développement durable (DD) à l'échelle d'une ville, le diagnostic territorial est une analyse de la réalité locale servant à orienter la vision et l'action. Les repères méthodologiques mis à la disposition des villes pour réaliser cette tâche sont présentement peu détaillés, complexes ou mal adaptés au Québec.

Tout en présentant le contexte des municipalités québécoises et en situant le diagnostic territorial au sein de la démarche locale de développement durable, cet essai vise à améliorer les repères méthodologiques disponibles en cernant les éléments fondamentaux du diagnostic et en proposant une démarche de réalisation qui soit simple, efficace, cohérente et pertinente.

Le diagnostic territorial remplit trois fonctions : orienter les prises de décision, constituer un référentiel pour le suivi d'un plan d'action et favoriser la cohésion sociale et l'éducation au DD. Pour y arriver, on doit atteindre le triple objectif de mobiliser les parties prenantes, de connaître l'état des composantes de la collectivité et de comprendre les enjeux locaux. Les réflexions menant au diagnostic reposent d'une part sur un pilier technique qui s'appuie sur des faits tirés de sources objectives et, d'autre part, sur un pilier participatif qui lui repose plutôt sur des perceptions tirées de l'expérience des intervenants locaux. Le diagnostic territorial devra par ailleurs s'intégrer au cadre de planification d'urbanisme et à la démarche québécoise de DD.

On recommande ici de le réaliser en 6 phases. La préparation (1), réalisée par un comité de pilotage et une équipe de travail, définit la méthodologie. L'intégration des parties prenantes (2) vise à sélectionner et à former les participants et les membres d'un comité de DD. Ce comité oeuvrera avec l'équipe de travail pour collecter l'information et évaluer les thèmes (3) correspondant aux composantes de la collectivité. Ils poursuivront en identifiant, en analysant et en intégrant les enjeux locaux (4). L'équipe de travail mettra ensuite en forme les résultats (5) de l'évaluation thématique et de l'analyse des enjeux afin de présenter un diagnostic préliminaire au public qui sera invité à le commenter. Suivant la révision avec le comité de DD, le diagnostic final sera déposé puis diffusé (6).

## **REMERCIEMENTS**

J'aimerais remercier particulièrement mon directeur d'essai René Rochon pour son dévouement qui allait bien au-delà du simple partage d'idées. Sa patience, sa disponibilité et son support moral tout au long de ce travail m'ont permis de mener à bien cet essai.

Je souhaite aussi remercier Christine Fliesen qui m'a permis de mieux comprendre les enjeux du diagnostic territorial. Monsieur Martin Vachon, du Bureau de coordination du développement durable du MDDEP et monsieur Alain Caron du MAMROT m'ont offert de leur temps pour m'éclairer sur certains détails de l'application du développement durable dans le monde municipal.

Je ne saurais omettre de remercier ma fiancée Marie-France Dupont et mes amis qui m'ont offert leur soutien moral ou qui ont nourri mes réflexions.

Merci aussi à tous ceux et celles qui m'ont amené à formaliser et à simplifier ma conception du diagnostic territorial, simplement en me demandant d'expliquer ce dont il s'agit.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CONTEXTE POLITIQUE ET ADMINISTRATIF DES MUNICIPALITÉ QUÉBÉCOISES.....</b>	<b>4</b>
1.1 Paliers fédéral, provincial et régional .....	4
1.2 Palier supralocal .....	5
1.3 Palier local .....	6
1.4 Synthèse du cadre de planification territoriale .....	7
<b>2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU NIVEAU D'UNE MUNICIPALITÉ LOCALE.....</b>	<b>10</b>
2.1 Le développement durable.....	10
2.2 Le développement durable au Québec .....	11
2.3 Le développement durable appliqué aux collectivités locales.....	13
2.4 Les municipalités québécoises et le développement durable.....	15
2.5 Démarches de développement durable pour les collectivités locales .....	19
<b>3 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL .....</b>	<b>26</b>
3.1 Fonctions et objectifs .....	26
3.2 Défis, conditions de mise en œuvre, risques et bénéfiques .....	29
3.3 Le diagnostic territorial en 6 phases.....	31
3.4 Groupes impliqués.....	32
3.5 Volets technique et participatif.....	35
3.5.1 Volet technique .....	36
3.5.2 Volet participatif sélectif .....	38
3.5.3 Participation ouverte .....	41
<b>4 CHEMINEMENT PROPOSÉ .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Ph.1 - Préparation du travail .....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Élaboration .....	45
4.1.2 Planification.....	47
<b>4.2 Ph.2 - Mobilisation des parties prenantes .....</b>	<b>48</b>
4.2.1 Identification, analyse et sélection des parties prenantes.....	48
4.2.2 Niveau de participation et mode de communication .....	50
4.2.3 Phases de participation.....	51
<b>4.3 Ph.3 – Structure du cadre d'évaluation thématique .....</b>	<b>54</b>
4.3.1 Division par composantes.....	55
4.3.2 Division par objectifs de développement durable.....	57
4.3.3 Division par enjeux locaux ou par dynamiques locales.....	60

4.3.4	Regroupement sous Environnement, Société, Économie et Gouvernance .....	61
<b>4.4</b>	<b>Ph.3 - Modes de traitement des thèmes.....</b>	<b>62</b>
4.4.1	Vision actuelle et actions en cours.....	62
4.4.2	Technique « AFOM » .....	63
4.4.3	Traitement au moyen de questions spécifiques.....	64
4.4.4	Traitement géographique des thèmes .....	66
4.4.5	Traitement narratif.....	67
4.4.6	Paramètre et indicateurs .....	68
<b>4.5</b>	<b>Ph.3 - Référentiel d'évaluation.....</b>	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Ph.3 - Agrégation, analyse et intégration des informations .....</b>	<b>73</b>
4.6.1	Synthèse reposant sur la réflexion et la discussion .....	73
4.6.2	Traitement statistique.....	74
4.6.3	Synthèse cartographique .....	77
4.6.4	Synthèse graphique .....	77
<b>4.7</b>	<b>Ph.4 – Diagnostic des enjeux.....</b>	<b>80</b>
4.7.1	Identification des enjeux.....	82
4.7.2	Analyse des dynamiques et causes de chaque enjeu .....	83
4.7.3	Synthèse des enjeux.....	85
4.7.4	Priorisation .....	87
<b>4.8</b>	<b>Ph.5 et 6 – Production .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1</b>	<b>Situer le diagnostic territorial .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2</b>	<b>Phase 1 – Préparation.....</b>	<b>94</b>
<b>5.3</b>	<b>Phase 2 – Intégration des parties prenantes.....</b>	<b>95</b>
<b>5.4</b>	<b>Phase 3 – État des lieux .....</b>	<b>96</b>
<b>5.5</b>	<b>Phase 4 – Diagnostic des enjeux.....</b>	<b>96</b>
<b>5.6</b>	<b>Phase 5 – Production des livrables.....</b>	<b>96</b>
<b>5.7</b>	<b>Phase 6 – Diffusion du diagnostic.....</b>	<b>97</b>
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>98</b>
	<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>99</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>104</b>

## LISTE DE FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1 - Cadre de planification d'aménagement .....	8
Figure 2.1 - Besoin de lien et de cohérence .....	18
Figure 2.2 - Démarche locale de DD comme charnière de l'évolution de la collectivité .	20
Figure 2.3 - Ensemble de la démarche locale de DD .....	24
Figure 3.1 - Fonctions et objectifs du DT .....	27
Figure 3.2 - Diagnostic territorial en 6 phases .....	32
Figure 3.3 - Groupes impliqués dans le diagnostic.....	33
Figure 3.4 - Exemples d'outils selon les approches.....	44
Figure 4.1 – Exemple d'utilisation de cadrans synthèses .....	78
Figure 4.2 - Exemple fictif de l'utilisation du tableau de bord de Saguenay .....	79
Figure 4.3 - Exemple de synthèse thématique de façon graphique.....	80
Figure 4.4 - Exemple d'arborescence fictive d'un enjeu .....	85
Figure 5.1 - Schéma synthèse de la démarche proposée .....	93
Tableau 1.1 - Partage des compétences .....	6
Tableau 2.1 – Synthèse des principaux éléments de la démarche québécoise de DD..	12
Tableau 4.1 - Sélection des parties prenantes .....	50
Tableau 4.2 - Orientations de la <i>Stratégie</i> pouvant servir de thèmes d'évaluation.....	59
Tableau 4.3 – Exemple de tableau AFOM.....	63

Tableau 4.4 – Cadre d’analyse proposé par le CERTU.....	65
Tableau 4.5 - Cotation des réponses avec Collectivité 21.....	65
Tableau 4.6 - Exemple de hiérarchisation thème/paramètre/questions.....	69
Tableau 4.7 - Synthèse du cadre d'évaluation proposé par ARPE.....	75
Tableau 4.8 - Comparaison de libellés d'enjeux .....	83
Tableau 4.9 - Exemple de grille de correspondance des enjeux par rapport aux thèmes, avec les principaux paramètres de chacun .....	87

## LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ARPE	Agence régionale pour l'environnement
CERTU	Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques
CRÉ	Conférence régionale des élus
DD	Développement durable
DT	Diagnostic territorial
ICLEI	<i>International Council for Local Environmental Initiatives</i>
LAU	<i>Loi sur l'aménagement et l'urbanisme</i>
MAMROT	Ministère des Affaires municipale, des Régions et de l'Occupation du territoire
MRC	Municipalité régionale de comté
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
OBNL	Organismes à but non-lucrative
PP	Parties prenantes
SAD	Schéma d'aménagement et de développement
OCDE	Organisation de coopération et développement économique
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi



## INTRODUCTION

Tous les jours, de nouvelles problématiques environnementales et sociales sont mises à jour et, le plus souvent, l'humain en est le principal responsable par ses choix de consommation, par ses modes d'occupation du territoire, par les ressources naturelles qu'il exploite ou par les contaminants qui résultent de ses activités. Nombreux sont les intervenants qui tentent, par la sensibilisation, la formation et l'action, d'aider les citoyens et les entreprises à agir de façon plus responsable dans un cadre de développement durable (DD). Aussi assiste-t-on à la multiplication d'initiatives très louables. Malheureusement, leurs effets conjugués ne sont optimisés que si elles s'intègrent les unes aux autres de façon cohérente et complémentaire. Il importe donc de structurer les actions en s'appuyant sur une stratégie globale qui favorise l'atteinte d'objectifs locaux de développement durable. C'est à l'échelle locale que la gestion durable des collectivités et la concertation des acteurs auront le plus d'impacts directs et concrets sur la qualité de vie des citoyens et sur la mise en valeur de l'environnement local.

Afin de parvenir à appliquer le développement durable de façon pertinente, concertée, simple et efficace, certains organismes ont développé des méthodes pour mener une démarche de développement durable à l'échelle des collectivités locales. Les plus connues, tels *l'Agenda 21 local*, *Natural Step* ou la *Vision stratégique*, reviennent essentiellement à se doter d'une vision partagée de la situation de la communauté et de ce qu'on souhaite qu'elle devienne en plus de s'entendre sur un ensemble d'actions à mettre en œuvre pour concrétiser cette vision de l'avenir.

De façon générale, ces démarches s'appuient sur une phase de diagnostic qui consiste à établir une vision consensuelle de l'état de la situation existante dans la collectivité en regard du DD. Malheureusement, les méthodes proposées pour réaliser ce diagnostic sont souvent peu précises et se résument à « ça dépend du milieu ». De manière générale, on se contente de mentionner qu'il faut mettre en lumière les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour la communauté, en conjuguant l'information quantitative et qualitative. Il est difficile de trouver des méthodes pratiques, complètes et détaillées pour guider les collectivités locales dans la réalisation d'une telle analyse.

De plus, les méthodes proposées ont souvent été élaborées dans un contexte différent de celui des municipalités québécoises.

Il existe donc un réel besoin d'adapter et de peaufiner une méthode efficace, cohérente et pertinente qui permet de réaliser un diagnostic territorial (DT) pour une collectivité québécoise engagée dans une démarche de DD.

Le présent essai vise donc à doter les municipalités québécoises de repères méthodologiques et d'outils pratiques pour leur permettre de réaliser avec simplicité et efficacité leur diagnostic territorial, de façon à mieux connaître leur collectivité et à mieux comprendre ses enjeux, pour pouvoir intervenir plus efficacement dans les phases ultérieures de leur démarche de développement durable.

Afin de mener à bien ce travail, il aura été nécessaire d'intégrer de nombreux éléments. Ce travail a d'abord permis de mobiliser des connaissances, les réflexions et l'expérience développées lors de la réalisation du diagnostic territorial de la Ville Bromont. En complément de ces acquis, l'étude de nombreuses publications européennes et internationales a permis de mieux comprendre la nature et la démarche d'un diagnostic territorial s'inscrivant dans le cadre d'une démarche locale de DD. Les principales sources d'information ont été les travaux du Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU), de l'Agence régionale pour l'environnement (ARPE), de l'*International Council for Local Environmental Initiatives* (ICLEI), de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), du ministère des Affaires municipale, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et de l'OCDE (Organisation de coopération et développement économique). Il a aussi été nécessaire de consulter certains diagnostics déjà réalisés afin d'en analyser la démarche et les résultats. Afin d'arrimer le diagnostic au contexte québécois, il a fallu étudier le cadre de planification de l'urbanisme au Québec de même que la démarche de développement durable mise en place par le gouvernement québécois. Finalement, au fil de la réflexion et de la rédaction, divers intervenants ont été contactés afin de répondre à des questions techniques et pour orienter certains éléments de réflexion encore imprécis.

Il aura fallu faire face à de nombreux défis, notamment la difficulté de détailler l'étape du DT, laquelle s'insère dans une démarche elle-même très imprécise. En effet, l'Agenda 21 local et la Vision stratégique reposent en partie sur l'idée qu'il n'y a pas une façon de faire universelle, mais que chaque collectivité doit procéder dans l'esprit de la démarche, très librement, en élaborant les étapes et les outils en fonction de son contexte particulier. C'est d'ailleurs pour cette raison que le présent essai propose, non pas une méthodologie

rigoureuse et stricte, mais plutôt une démarche globale et un ensemble de repères méthodologiques.

Le présent document aborde en premier lieu le contexte politique et administratif des municipalités québécoises en portant une attention particulière au cadre de planification territorial. On présente ensuite ce qu'est le développement durable en général et au Québec pour ensuite montrer comment il s'applique aux collectivités locales, d'ailleurs, et d'ici. De cette façon, on comprend mieux la démarche dans laquelle s'inscrit le diagnostic territorial. Le cœur de l'essai présente certaines généralités du diagnostic territorial, notamment quant à ses objectifs et à son déroulement. On étudie ensuite les principaux repères méthodologiques de chacune des différentes phases du diagnostic, à savoir la préparation du travail, la participation des parties prenantes, les façons de structurer le l'état des lieux, les modes de traitements des thèmes, les référentiels d'analyse, l'intégration de l'information, l'analyse des enjeux et, finalement, la présentation des produits livrables. Un dernier chapitre conclura par une synthèse des éléments clés de la méthode proposée. Notons aussi qu'au fil de l'essai, on construira, pièce par pièce, le schéma synthèse qu'on trouve au chapitre 5.

## 1 CONTEXTE POLITIQUE ET ADMINISTRATIF DES MUNICIPALITÉ QUÉBÉCOISES

Avant d'aborder l'outil qu'est le diagnostic territorial, il est essentiel de bien saisir le contexte dans lequel il s'inscrit : les collectivités québécoises. Puisque on assume que l'organisation municipale jouera, dans la majorité des cas, le rôle de « porteur de dossier », on présentera principalement ici les rouages politiques et administratifs de ce niveau d'administration local.

Les collectivités québécoises doivent composer avec plusieurs paliers administratifs, soit fédéral, provincial, régional, supralocal et local, chacun disposant de pouvoirs et de responsabilités complémentaires.

### 1.1 Paliers fédéral, provincial et régional

Le palier fédéral intervient très peu dans les affaires municipales puisque la *Loi constitutionnelle canadienne* en accorde la gestion aux provinces. Son implication vis-à-vis un DT est donc minime, sauf en ce qui concerne collectivités ayant d'étroites relations avec des territoires de juridiction fédérale : parcs nationaux, bases militaires, réserves amérindiennes, etc.

Le gouvernement québécois délègue cette organisation et cette gestion au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), lequel administre les principales lois et règlements qui influencent la gestion des municipalités. Parmi les plus importantes, on compte :

- la *Loi sur les compétences municipales*, qui, tout comme son nom l'indique, « octroie aux municipalités locales et aux municipalités régionales de comté des pouvoirs en des termes généraux » (*Loi sur les compétences municipales*, 2010)
- la *Loi sur l'Aménagement et l'urbanisme* (LAU), présentement en révision, édicte les grandes lignes du cadre de planification des régions et des municipalités (*Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, 2010)
- le *Code municipal* et la *Loi sur les cités et villes* qui s'appliquent selon la taille des villes. (MAMROT, 2010b)

D'autres ministères et organismes gouvernementaux sont aussi appelés à intervenir indirectement dans les affaires municipales et, ultimement, toutes les instances gouvernementales influencent plus ou moins directement les communautés.

Au niveau régional, le territoire québécois est divisé en 17 régions administratives. Il appartient aux Conférences Régionales des Élus (CRÉ) de promouvoir, de soutenir et de planifier le développement de chacune de ces régions en agissant comme instances de concertation des acteurs régionaux et comme interlocuteurs privilégiés vis-à-vis du gouvernement (MAMROT, 2010b). C'est dans cette optique que les CRÉ élaborent et mettent en œuvre

*« [...] un plan quinquennal de développement définissant, dans une perspective de développement durable, les objectifs généraux et particuliers de développement de leur région » (MAMROT, 2010b).*

L'incidence des décisions régionales sur la réalisation d'un diagnostic territorial est somme toute minime, mais il est essentiel de recenser ces objectifs généraux et particuliers de façon à ce qu'ils soient pris en compte lors des phases ultérieures de la démarche de DD.

## **1.2 Palier supralocal**

Le palier supralocal est composé de 87 regroupements de municipalités locales. Ces regroupements, appelés Municipalités Régionales de Comté (MRC), constituent un chaînon important de la gestion municipale en agissant au niveau de la concertation des acteurs, de la planification de leur territoire et de la gestion de certains enjeux régionaux.

L'une des principales tâches des MRC est d'établir les orientations d'aménagement et de développement de son territoire. Ces orientations doivent s'arrimer au plan quinquennal de la CRÉ et doivent être prises en considération dans la planification territoriale des municipalités locales. Les MRC formalisent ces orientations par le biais du Schéma d'Aménagement et de Développement (SAD) qui établit les objectifs de développement pour les municipalités qui la composent (Caron, 2009). La révision du SAD est accompagnée d'un plan d'action qui coordonne les interventions (ententes de gestions, études, implantation de système d'information, etc.) des acteurs associés à la démarche de planification (Blais et Caron, 2005).

Les MRC peuvent aussi se doter d'un plan de développement du territoire qui

« [...] détermine et encadre les actions privilégiées en matière de développement communautaire, culturel, économique, environnemental et social à l'échelle d'une MRC. » (Blais et Caron, 2005).

Elles doivent également mettre sur pied et gérer les Centres Locaux de Développement (CLD), lesquels élaborent un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (Blais et Caron, 2005). Les MRC sont aussi responsables des rôles d'évaluation, de l'organisation de la gestion des matières résiduelles et de différentes autres tâches.

### 1.3 Palier local

Le palier local est composé des municipalités disposant de nombreuses compétences et responsabilités qui englobent les services d'hygiène du milieu, le réseau routier local, les services de sécurité et différentes activités culturelles. Le tableau ci-dessous présente le partage des compétences entre le palier municipal (M) et le gouvernement provincial (G). (MAMROT, 2010b)

**Tableau 1.1 - Partage des compétences (Tiré de MAMROT, 2010b, p.6)**

Services	G	M	Services	G	M
Santé et services sociaux	✓		Sécurité incendie		✓
Solidarité sociale	✓		Eau potable		✓
Habitation	✓	✓	Assainissement des eaux		✓
Éducation	✓		Matières résiduelles		✓
Réseau routier	✓	✓	Loisirs et culture	✓	✓
Transport en commun	*	✓	Parcs et espaces verts	✓	✓
Service de police	✓	✓	Aménagement du territoire et urbanisme		✓

Une partie des pouvoirs et des responsabilités municipales dépend du nombre d'habitants : les municipalités de plus de 2 000 habitants sont assujetties à la *Loi sur les cités et les villes*, alors que les plus petites sont soumises au *Code municipal*. Ces municipalités sont respectivement appelées villes et municipalités rurales. La différence tient surtout au niveau de complexité de la structure et de l'organisation.

En vertu du principe de subsidiarité, les municipalités, étant l'organisme administratif qui se situe le plus près des besoins des populations locales, seront appelées à prendre

davantage de place en matière de développement durable en répondant à un plus grand éventail de leurs besoins immédiats.

Certaines villes et cités sont divisées en arrondissements qui sont des instances

*« [...] de représentation, de décision et de consultation proche des citoyens, instituées pour préserver les particularités locales et pour gérer localement les services de proximité » (MAMROT, 2010b).*

Le rôle consultatif des arrondissements prendra tout son sens lors des phases participatives du DT.

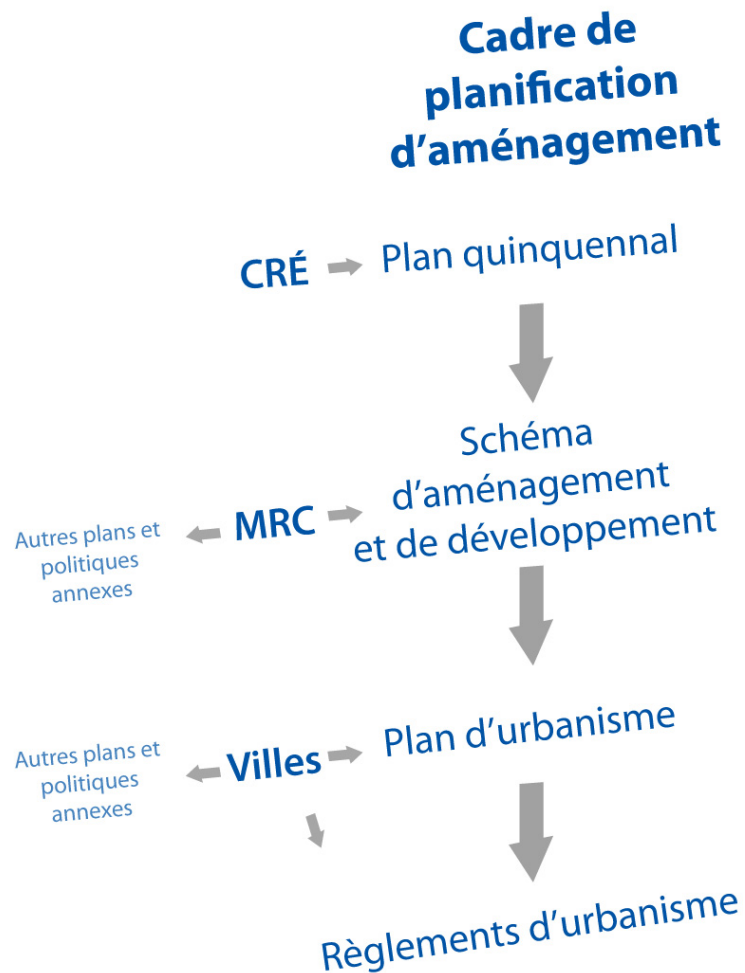
Aussi, 41 municipalités sont regroupées en 11 agglomérations afin de partager certains services et développer des compétences d'intérêt commun (MAMROT, 2010b).

En vertu de la LAU, les villes sont tenues d'adopter par règlement un Plan d'urbanisme qui constitue l'un de leurs principaux documents de gestion. Si le Plan d'Urbanisme n'a pas force de loi en tant que tel, il constitue le pont entre les objectifs d'aménagement établis par la MRC et l'ensemble des règlements municipaux qui régissent le développement à l'échelle locale. En effet, le Plan d'urbanisme est tenu d'intégrer les orientations du Schéma d'Aménagement et de Développement de la MRC en établissant les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique d'une municipalité tout en présentant une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire (MAMROT, 2011). Il présente la transposition spatiale de la vision de développement d'une ville. Les énoncés de vision peuvent être généraux, sectoriels ou territoriaux. La LAU établit la partie obligatoire de son contenu et propose certains éléments facultatifs. (Blais, P. et Caron, A., 2008)

#### **1.4 Synthèse du cadre de planification territoriale**

Le cadre de planification territoriale québécois, qui relève de la LAU, est donc très hiérarchisé et vise à assurer la cohérence du développement territorial entre les différentes échelles d'intervention. D'abord, les politiques provinciales et les enjeux régionaux constituent la base du plan quinquennal réalisé par les CRÉ. Les objectifs de ce dernier, couplés à différents enjeux, sont pris en compte dans l'élaboration du SAD par la MRC. Notons que la révision périodique du SAD doit maintenant être accompagnée d'un plan d'action qui concrétise les intentions de la MRC en identifiant les acteurs et les

modalités de mise en œuvre d'interventions de planification, d'organisation, de réalisations matérielles ou de contrôle. Finalement, chacune des municipalités locales doit réaliser son Plan d'urbanisme en répondant aux orientations et aux objectifs du SAD de la MRC dont elle fait partie. Les règlements municipaux sont adoptés en vertu du plan d'urbanisme.



**Figure 1.1 - Cadre de planification d'aménagement**

Chaque document du cadre de planification se base sur un diagnostic spécifique et inclut des modalités de participation. Malheureusement, le MAMROT n'offre pas de méthode précise pour la réalisation de ces diagnostics, dont la méthodologie est laissée à la discrétion de l'urbaniste qui en a la charge (Caron, 2010). L'harmonisation entre la réalisation d'un DT et ces diagnostics régionaux et locaux sera donc essentielle.



Notons que la LAU est en cours de révision afin de l'adapter à l'évolution des besoins des municipalités de même qu'à l'évolution du rôle du MAMROT qui se veut davantage un accompagnateur qu'un contrôleur. On devrait donc voir apparaître sous peu des guides méthodologiques pour intégrer le DD dans ces diagnostics, ce qui s'approcherait sensiblement d'un DT. (Caron, 2010)

Si le cadre de planification revêt une importance prépondérante dans la réalisation d'un diagnostic territorial, il est important d'apporter certains bémols. Même s'ils doivent souscrire à l'obligation d'un contenu minimal, l'exhaustivité de ces documents de planification territoriale varie beaucoup d'un territoire à l'autre, les objectifs peuvent être plus ou moins étendus, les enjeux plus ou moins clairs ou le diagnostic menant à leur réalisation plus ou moins détaillé. Aussi, les limites des territoires d'application sont déterminées en fonction de divisions administratives et peuvent ne pas être représentatives de la réalité spécifique d'une ville au sein d'une région hétérogène. Par exemple, une collectivité à vocation récréotouristique pourrait se retrouver dans une MRC à vocation plus industrielle ou plus agricole. Ou encore, les enjeux liés à l'environnement pourraient varier d'un bassin versant à l'autre ou d'un type de relief à l'autre. Il est donc important de garder à l'esprit que le découpage administratif n'est pas le seul qui soit représentatif de la nature d'un territoire. Par conséquent, il convient de demeurer critique en considérant les éléments tirés des documents de planification et il convient de chercher à coupler ces informations avec des sources d'information s'appliquant à d'autres types de découpage, tel que les Plan directeur de l'eau des bassins versants.

En somme, il est essentiel que toute démarche de développement durable s'inscrive à l'intérieur du cadre légal et du cadre de planification propre aux municipalités. Le diagnostic territorial devra nécessairement se baser sur les connaissances du milieu acquises à partir des documents d'orientation et de planification des différents paliers administratifs. Le plan quinquennal du CRÉ, le Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de même que le plan d'urbanisme constitueront, en complément des autres sources de renseignement, des éléments d'informations privilégiés pour la réalisation d'un DT. Toutefois, puisque le développement durable va bien au-delà de la planification territoriale, il importe de se questionner sur la nature même du développement durable afin de bien comprendre l'étendue et l'importance des paramètres qui devront être évalués dans le cadre d'un DT.

## **2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU NIVEAU D'UNE MUNICIPALITÉ LOCALE**

Afin d'analyser une collectivité en regard du développement durable, il importe de s'approprier les principes fondamentaux du DD et de comprendre de quelle façon il peut s'appliquer aux collectivités québécoises tout en s'intégrant à la démarche gouvernementale de DD. Ainsi, on examinera ce qu'est le DD en général et comment il est pris en considération par le gouvernement du Québec. On abordera ensuite la façon dont le DD s'applique à l'échelle des collectivités locales en général, puis particulièrement au milieu municipal québécois. Finalement, on complètera en présentant les démarches de DD local afin de situer le diagnostic territorial qui constitue l'essentiel de cet essai.

### **2.1 Le développement durable**

On connaît bien la définition du développement durable énoncée dans l'ouvrage *Notre avenir à tous* : « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » (Brundtland et Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 2005). Cette définition amène surtout à une réflexion sur les notions de besoins et de long terme.

Le DD intègre également la prise en compte, dans tous processus de prise de décision, des dimensions sociales, environnementales et économiques. Certains complètent ces dimensions en y ajoutant la gouvernance ou en les subdivisant davantage. L'idée maîtresse demeure qu'il faut considérer de façon globale, à long terme, l'ensemble des facteurs afin de prendre une décision éclairée et non seulement en fonction du profit monétaire à court ou moyen terme.

Depuis la formulation du concept de développement durable, de nombreuses déclinaisons, variantes, définitions et recettes ont vu le jour, entraînant une certaine confusion chez le grand public qui perçoit le DD comme le nouveau terme en vogue pour parler d'environnement ou de nature.

Dans cette panoplie de conceptions du développement durable, on peut en retirer certains éléments récurrents. La démocratie dite participative, complémentaire à la démocratie représentative, implique une importante participation citoyenne aux processus décisionnels en partageant le pouvoir de décision par la consultation et la concertation.

Allant de pair avec la démocratie participative, la transparence et l'ouverture assurent que les démarches de participation demeurent constructives par le partage ouvert et honnête de l'information. La protection de l'environnement intègre de plus en plus d'idées nouvelles dont, notamment, le principe de précaution, la capacité de support des milieux et la notion de services écologiques. Parmi les éléments clés du DD, on compte aussi la contribution aux dynamiques environnementales planétaires, dont les changements climatiques, l'appauvrissement de la biodiversité, la déforestation, la désertification, l'épuisement des ressources halieutiques, la pollution de la biosphère et la consommation de ressources non renouvelables. En favorisant la solidarité et l'autonomie à l'échelle communautaire, on vise notamment à développer la résilience, laquelle reflète la capacité d'une collectivité à se rétablir d'un événement perturbateur naturel ou social (Hopkins, 2010). L'équité constitue en outre un élément majeur du développement durable, tant pour les droits humains que pour la répartition des richesses entre les individus, entre les nations ou même entre les générations. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'une aide doit être apportée aux démunis afin qu'ils puissent combler leurs besoins de base, s'émanciper et se doter des outils nécessaires pour devenir des citoyens contribuant pleinement au bien-être commun. Le sentiment d'appartenance des collectivités est aussi une pierre angulaire du DD puisqu'il favorise le développement et l'entraide tout en incitant les citoyens à s'impliquer pour préserver et améliorer leur milieu de vie.

Les visions et les outils de DD varient aussi en fonction des enjeux culturels, politiques, environnementaux et économiques spécifiques à chaque milieu : pays, région, ville, etc. Ces variations limitent d'ailleurs la possibilité d'établir une démarche de planification de DD qui soit universelle. Il est effectivement impossible, et même non-souhaitable, d'établir une démarche qui soit applicable telle quelle à n'importe quel milieu. C'est d'ailleurs dans cette optique que le présent travail présente le contexte municipal et la démarche DD québécoise, afin d'adapter une série de repères méthodologiques proposés pour la réalisation d'un DT.

## **2.2 Le développement durable au Québec**

Le gouvernement du Québec s'est engagé dans une démarche DD vouée à influencer toutes les sphères de la société québécoise. *La Loi québécoise sur le développement durable* établit un nouveau cadre de gestion en établissant une définition du DD et une série de 16 principes de développement durable qui devront être pris en considération

dans toutes les interventions des ministères et des organismes gouvernementaux. Cette loi encadre aussi l'ensemble de la démarche de DD de l'administration publique.

La démarche québécoise de DD a permis d'établir, en 2007, la *Stratégie gouvernementale de DD* pour la période de 2008 à 2013. Cette stratégie s'appuie sur les 16 principes de la *Loi québécoise sur le DD*, une vision du DD, trois enjeux fondamentaux et neuf orientations stratégiques, dont trois prioritaires indiquée par un astérisque.

Le tableau suivant présente les principaux éléments de la démarche de DD québécoise.

**Tableau 2.1 – Synthèse des principaux éléments de la démarche québécoise de DD (MDDEP, 2007)**

<b>16 principes DD</b>	
Santé et qualité de vie	Prévention
Équité et solidarité sociale	Précaution
Protection de l'environnement	Protection du patrimoine culturel
Efficacité économique	Préservation de la biodiversité
Participation et engagement	Respect de la capacité de support des écosystèmes
Accès au savoir	Production et consommation responsables
Subsidiarité	Pollueur payeur
Partenariat et coopération intergouvernementale	Internalisation des coûts
<b>Une vision</b>	
« Une société où la qualité de vie du citoyen est et demeurera une réalité. Une société responsable, innovatrice et capable d'excellence dans toutes ses réalisations. Une société misant sur l'harmonie entre le dynamisme économique, la qualité de l'environnement et l'équité sociale. Une société inspirée par un État dont le leadership d'animation et d'action la mobilise vers l'atteinte de cette vision. »	
<b>3 enjeux fondamentaux</b>	
Développer la connaissance	
Promouvoir l'action responsable	
Favoriser l'engagement	
<b>9 orientations stratégiques</b>	
* Informer, sensibiliser, éduquer, innover (prioritaire)	
Réduire et gérer les risques pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement	
* Produire et consommer de façon responsable (prioritaire)	
Accroître l'efficacité économique	
Répondre aux changements démographiques	
* Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée (prioritaire)	
Sauvegarder et partager le patrimoine collectif	
Favoriser la participation à la vie collective	
Prévenir et réduire les inégalités sociales et économiques	

Ces neuf orientations structurent 29 objectifs qui touchent de près ou de loin les collectivités locales.

Aussi, en vertu de la *Loi sur le DD* et encadrés par la *Stratégie*, près de 150 ministères et organismes gouvernementaux ont dû élaborer un Plan d'action de Développement durable qui vise d'une part à favoriser l'intégration des principes de la *Loi sur le développement durable* dans leurs activités et d'autre part à sélectionner des objectifs de la *Stratégie* auxquels pourrait contribuer positivement l'organisme. Afin de supporter ces démarches, le gouvernement a conçu un *Guide d'élaboration d'un Plan d'action de développement durable* afin d'indiquer aux organismes gouvernementaux les éléments obligatoires à inclure dans leur Plan d'action. Notons que les municipalités ne comptent pas parmi les organismes assujettis à l'obligation de réaliser un Plan d'action DD. Tout comme les établissements de santé et les institutions scolaires, les municipalités y seront éventuellement assujetties, mais la formule est encore en développement sur la base des initiatives de nombreuses villes en matière de DD. En effet, s'il est déjà complexe de proposer une démarche s'appliquant à l'ensemble des ministères, il est d'autant plus difficile d'élaborer une démarche applicable à l'ensemble des villes québécoises. Cela implique d'ailleurs de comprendre la place des collectivités locales dans le développement durable des sociétés.

### **2.3 Le développement durable appliqué aux collectivités locales**

Le rôle des collectivités locales est primordial dans la société et dans la mise en application du DD.

*« En effet, ce sont les collectivités locales qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales, qui surveillent les processus de planification, qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques de l'environnement adoptées à l'échelon national ou infranational. Elles jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable. »* (Nations Unis Développement Durable, 1992)

Sur le plan local, le développement durable se traduit par des énoncés de vision, des démarches locales, des actions, des programmes, des concepts d'organisation territoriale

et autres. Certains concepts clefs communs peuvent être dégagés parmi ces outils stratégiques et opérationnels.

On vise souvent la synergie et la collaboration constructive des parties prenantes, qu'ils soient administrateurs, citoyens, commerçants ou autres. Cette contribution passe par une vision consensuelle de la situation présente, une vision prospective partagée, une implication concertée dans les efforts de développement et une prise de conscience des bénéfices partagés de la démarche.

Plusieurs des thèmes souvent abordés reviennent à gérer des flux, qu'il s'agisse d'un flux de matières premières ou résiduelles, de biens de consommation, d'énergie et même d'eau. Ces thèmes, souvent très techniques, étaient autrefois réservés aux professionnels, mais par le biais de la sensibilisation au recyclage et à l'économie, le citoyen joint désormais les rangs aux côtés des professionnels de façon à favoriser une meilleure gestion des flux.

L'environnement, global et surtout local, revêt un intérêt particulier depuis que les publications scientifiques abondantes dépeignent sa vulnérabilité, son fonctionnement et son importance. L'environnement est aussi au cœur du DD local depuis la prise de conscience par le citoyen de l'importance et des ramifications de son impact personnel sur l'environnement, et ultimement sur la santé de ses proches.

Intimement lié à l'autonomie, à l'environnement et à l'économie, le transport figure parmi les thèmes chauds de l'heure, au point où certaines collectivités en font un enjeu prioritaire en offrant aux citoyens l'accessibilité à une variété de solutions de mobilité durable : transport actif, transport en commun, etc.

Les nuisances ou cohabitations des usages sont aussi à considérer lorsqu'il s'agit de déterminer les affectations des sols, de dessiner le tracé d'une route ou d'autoriser la construction d'un édifice. On souhaite évidemment limiter l'impact de ces nuisances sur la population et sur l'environnement en réalisant des études d'impacts qui permettent de déterminer la solution optimale accompagnée de mesures de mitigation, d'atténuation ou de compensation.

Le volet social n'est pas en reste puisque l'amélioration de la gouvernance entourant les décisions d'urbanisme se veut de plus en plus prioritaire. Le volet identitaire est rarement

traité spécifiquement, mais ses ramifications influencent profondément les processus décisionnels quant aux orientations d'urbanisme, aux politiques économiques, aux projets culturels et aux programmes sociaux.

L'aspect identitaire est intimement lié au paysage, qu'il soit naturel ou urbain, lointain ou de proximité. Pour certaines collectivités dont l'économie repose sur le tourisme, la qualité des paysages est même désormais perçue comme une ressource naturelle au même titre que le minerai ou la forêt.

Le dynamisme de l'économie local est l'un des moteurs de la collectivité en favorisant la création de richesses par l'emploi et la consommation de biens et de services locaux.

Il existe de nombreux modèles urbanistiques destinés à assurer le confort et la durabilité des villes. La plupart de ces modèles misent sur la densification du milieu bâti et l'accès à une variété de services de proximité, favorisant ainsi l'utilisation de mode de transport actif, contrairement aux modèles modernistes qui séparent en vastes secteurs les usages et les relient avec un important réseau routier qui repose sur l'utilisation de la voiture.

Dans l'optique de la réalisation d'un DT, ces modèles et principes de collectivité durable pourront être adaptés pour servir à structurer ou à servir de référentiel pour ce diagnostic.

## **2.4 Les municipalités québécoises et le développement durable**

Bien que les municipalités québécoises disposent déjà de plusieurs outils favorisant l'atteinte de plusieurs objectifs de DD, et malgré la démarche de DD menée par le gouvernement provincial, on note un besoin de cohérence accrue dans les actions concourantes au développement durable des collectivités.

Les principaux outils à la disposition des municipalités sont surtout constitués du cadre de planification (plan quinquennal, SAD et plan d'urbanisme) sur le plan stratégique et des divers règlements municipaux et provinciaux sur le plan opérationnel. En tenant compte des différents paliers administratifs, la hiérarchisation des documents stratégiques assure une certaine cohérence entre les différentes échelles d'intervention du territoire. Le plan d'urbanisme demeure donc le plus important outil de DD des villes en planifiant l'organisation spatiale et en encadrant en partie le développement culturel et économique.

Dans une perspective de DD, d'autres outils d'urbanisme viennent compléter et rendre opérationnels les objectifs du plan d'urbanisme. Il s'agit de :

- Les Plans particuliers d'urbanisme qui détaillent la planification de certains secteurs et peuvent intégrer des objectifs de conservation d'un milieu naturel, de préservation du patrimoine, de transport actif, d'amélioration de la qualité du milieu et de plusieurs autres éléments.
- Le Plan d'aménagement d'ensemble qui présente les orientations et les critères qualitatifs que la municipalité souhaite mettre de l'avant au niveau de l'aménagement pour la localisation des usages, la sécurité des lieux publics, l'intégration des milieux naturels, l'écoefficacité, la gestion des eaux pluviales, la protection du paysage, etc.
- Des règlements de zonage qui peuvent régir l'aménagement des terres, influençant ainsi la densité d'occupation, l'usage, les marges de recul, la plantation et l'abattage d'arbres, et toutes autres modalités relatives à la forme urbaine. Les règlements de construction qui peuvent favoriser l'utilisation de matériaux et de techniques assurant des constructions efficaces, environnementales, saines, sécuritaires et esthétiques.
- Le Plan d'implantation et d'intégration architecturale qui est un outil flexible permettant, de façon plus ou moins restrictive, d'assurer l'insertion harmonieuse de certains projets dans leur milieu bâti et naturel en guidant la créativité des promoteurs de façon à garantir aux citoyens un milieu de vie de qualité dans le respect de l'identité collective.
- D'autres outils et programmes municipaux touchant le financement et la taxation, la délivrance de permis de construction ou de démolition, le logement social, la réhabilitation de l'environnement, etc. (Blais et Caron, 2008)

Les activités municipales sont aussi influencées par de nombreux règlements et interventions qui sont administrés par d'autres instances publiques et qui contribuent à l'atteinte d'objectifs de développement durable touchant l'intégrité des milieux naturels, la sécurité, l'éducation, le dynamisme économique, etc. Les objectifs du présent essai et l'étendue de ces influences font en sorte qu'il serait impossible d'en détailler ici les ramifications sans s'égarer. Mentionnons seulement qu'il sera nécessaire, dans le cadre du diagnostic territorial, de recenser et d'évaluer sommairement ces outils publics et privés. Notons aussi que les milieux des OBNL et des entreprises privées sont de plus en plus en plus sensibles à l'importance du DD et que le momentum est favorable au DD. Encore faut-il canaliser leurs motivations dans l'atteinte d'objectifs partagés et dans la réalisation de projets communs.



Avec la gamme d'outils disponibles, les municipalités disposent de nombreux moyens pour favoriser le DD de la collectivité. Il demeure néanmoins essentiel d'encadrer l'utilisation de ces outils à l'échelle provinciale. C'est un des objectifs de la démarche québécoise de DD qui encadre le DD, non seulement au niveau ministériel, mais aussi à tous les niveaux de la société québécoise. Rappelons que l'obligation de réaliser un Plan d'action DD, ne s'applique encore qu'aux ministères et organismes gouvernementaux. Il est néanmoins établi dans la *Stratégie québécoise de DD* que les municipalités seront appelées, par décret, à réaliser un Plan d'action DD. Le gouvernement en est encore à consulter les parties prenantes et à réfléchir à la façon d'intégrer les municipalités dans sa démarche. (Vachon, 2010)

À la lecture de la *Stratégie québécoise de DD*, on réalise que les éléments qui y sont traités s'avèrent très pertinents pour les collectivités locales, et particulièrement l'orientation 6, à savoir : « *Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée* ». Cette orientation est directement en lien avec les compétences et les responsabilités des MRC et des villes. D'ailleurs, l'activité incontournable associée à cette orientation consiste en la mise en place d'un plan d'action gouvernemental pour l'accompagnement-conseil des acteurs publics et des entreprises qui soutiennent le dynamisme territorial (MDDEP, 2007). On prévoit inviter ces intervenants à dresser un bilan de leurs contributions aux objectifs de DD. À cette fin, l'équipe du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) en est à évaluer les initiatives de villes québécoises en matière de DD afin d'identifier de quelle façon et avec quel nouvel outil il sera possible d'aider les municipalités à devenir plus durable (Vachon, 2010).

Toutefois, compte tenu de l'étendue des outils mis à la disposition des municipalités pour favoriser le DD, on est en droit de questionner la pertinence d'ajouter des outils spécifiques au développement durable. C'est d'ailleurs l'opinion du MAMROT qui estime que le cadre de planification constitue déjà un outil puissant susceptible d'intégrer le DD et qu'il n'est pas nécessaire d'en créer davantage au risque de complexifier encore l'administration de nos collectivités (Blais et Caron, 2007). Toutefois, il apparaît que le cadre de planification actuel se révèle limité puisqu'il vise surtout la planification urbaine du territoire. On note aussi qu'il manque un élément pour faire le pont, au niveau stratégique, entre le cadre de planification de la municipalité, la démarche DD québécoise et les autres intervenants du milieu, à savoir les OBNL et les entreprises privées.

La question se pose maintenant de savoir comment assurer le lien et la cohérence entre les outils en place et entre les acteurs de la collectivité. Sur le plan de l'État, le cadre de planification territoriale est bien établi, quoique sujet à des bouleversements importants avec la révision de la LAU. Aussi au niveau de l'État, la démarche de DD est encore en développement et on ne sait pas encore comment elle s'appliquera aux municipalités. En ce qui concerne les entreprises privées, les OBNL et les autres PP, on assiste à de nombreuses initiatives qui gagneraient à être davantage coordonnées de façon à profiter de la synergie des acteurs et afin d'assurer la cohérence des actions. Comment faire pour favoriser la collaboration entre l'État, les entreprises, les OBNL et d'autres PP?

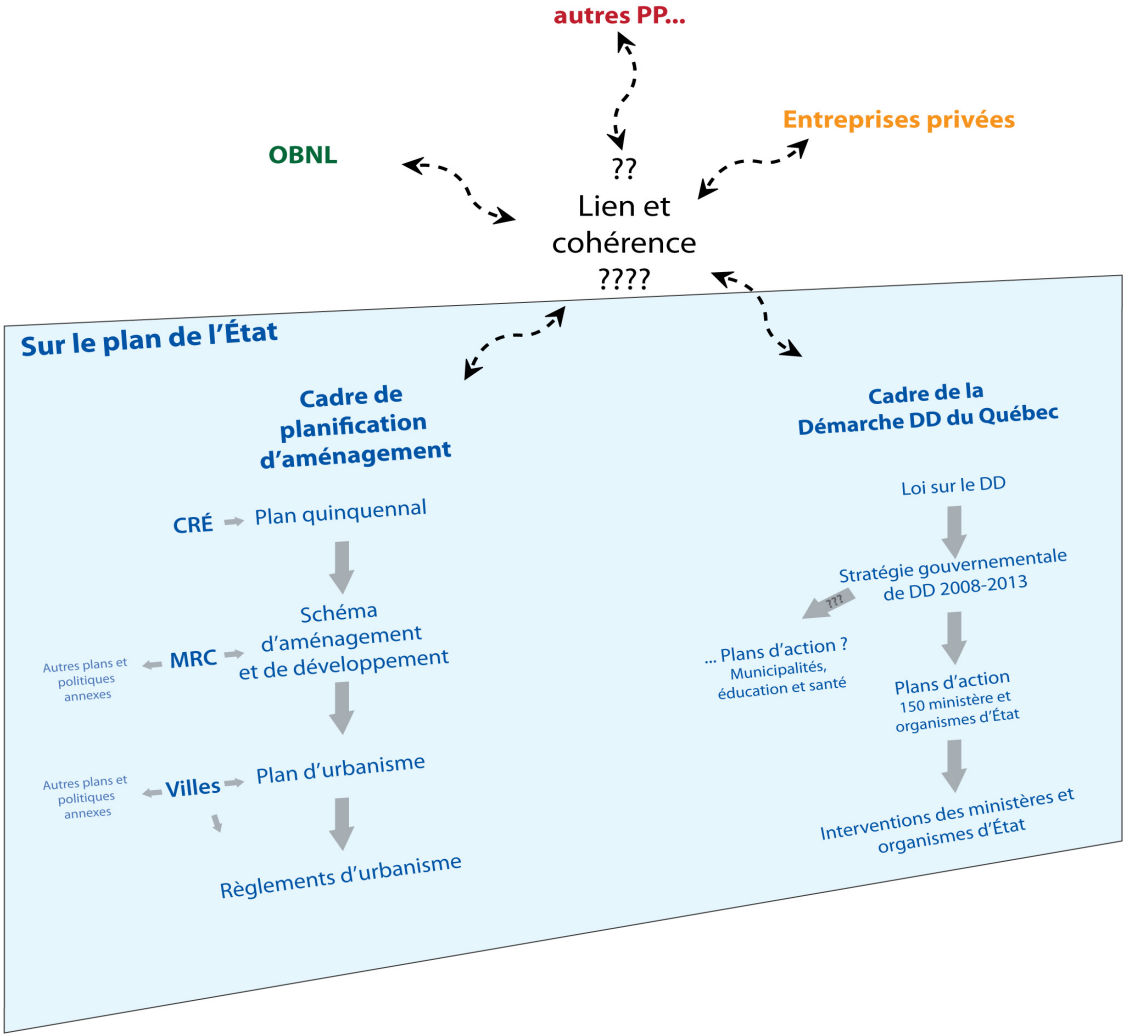


Figure 2.1 - Besoin de lien et de cohérence

En somme, les collectivités bénéficient d'une abondance d'outils favorisant le DD et de l'encadrement d'une démarche de DD provinciale, bien que celle-ci ne soit pas encore applicable directement. On note un besoin de cohérence et de collaboration sur tous les plans d'intervention du milieu local.

## **2.5 Démarches de développement durable pour les collectivités locales**

C'est essentiellement à ce besoin de coordination que doit répondre une démarche de DD locale. Il s'agit de bâtir, sur la base d'une représentation consensuelle de la situation actuelle, une vision globale, partagée et durable du développement de la collectivité. Cette vision de développement, endossée par l'ensemble des parties prenantes, sera intégrée dans chacune des planifications stratégiques des intervenants publiques et privées. Cette vision constituera aussi la base d'un ensemble d'actions réalisées de concert par ces intervenants. En se dotant d'un tel projet social, global et rassembleur, la communauté focalisera les efforts individuels et collectifs en vue d'atteindre des objectifs communs. (IDRC et ICLEI, 1996)

La démarche locale de développement durable devient donc la charnière qui vient articuler les multiples plans de la collectivité autour d'une vision partagée qui permettra à tous de concerter leurs efforts pour évoluer dans une direction commune.

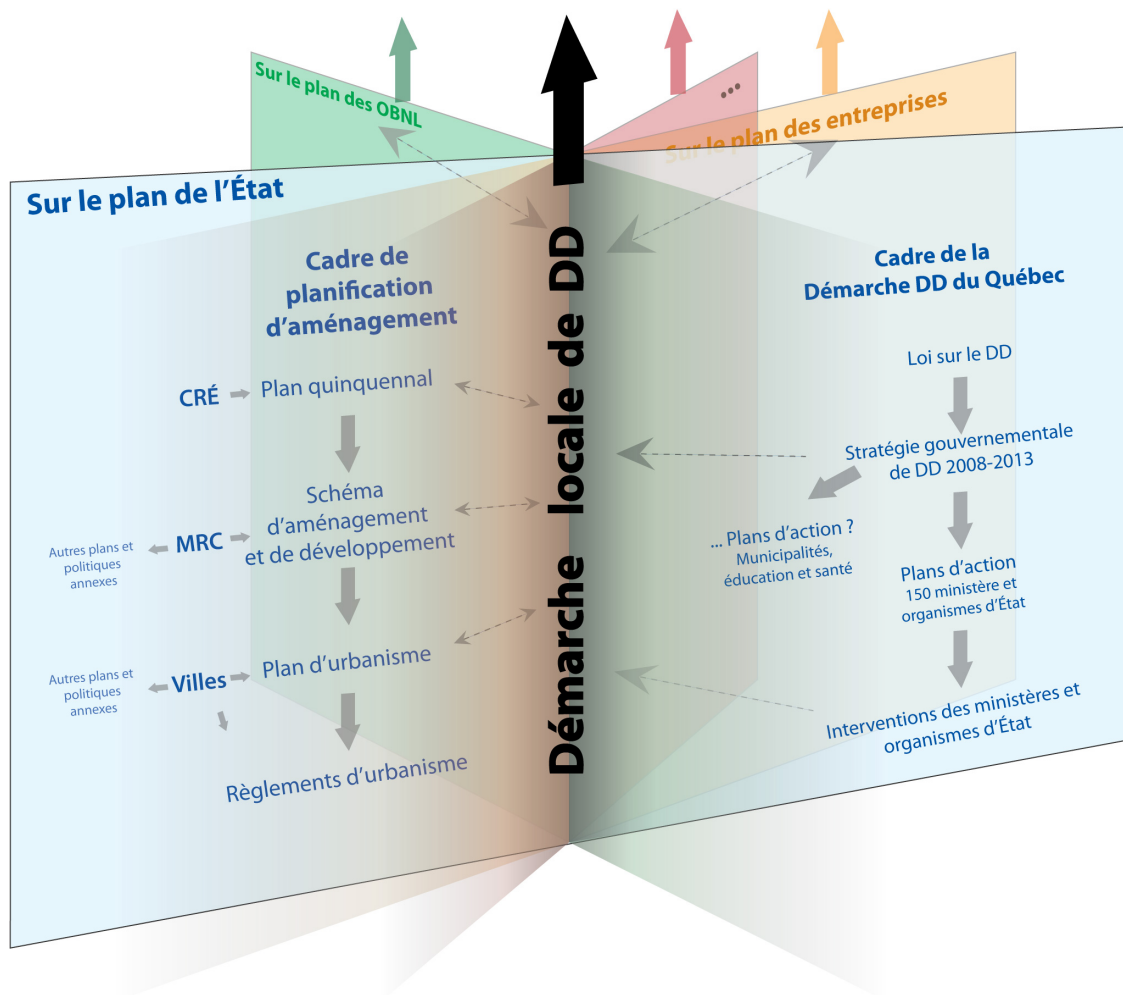


Figure 2.2 - Démarche locale de DD comme charnière de l'évolution de la collectivité

Afin de réaliser une démarche locale de DD, il existe une variété d'approches. On en présente brièvement trois principales : *Natural Step*, l'*Agenda 21 Local* (A21L) et la *Vision Stratégique*. L'objectif n'est pas de déterminer laquelle serait la plus pertinente, mais bien de les présenter sommairement en regard du diagnostic territorial.

La méthode *Natural Step* est une démarche participative qui repose sur une série de principes scientifiques et vise à faire en sorte que la collectivité respecte quatre conditions qui devraient assurer la pérennité de l'écosystème mondial.

« Dans une société durable, la biosphère n'est pas soumise à une augmentation systématique de la concentration des substances extraites de la croûte terrestre, de la concentration des substances produites par la société, de sa dégradation par des moyens physiques et dans cette société, les

*hommes ne sont pas soumis à des conditions qui diminuent systématiquement leur capacité à pouvoir subvenir à leurs besoins » (The Natural Step, 2010).*

Le cadre l'approche de *Natural Step* utilise ce qu'on appelle le « back-casting ». Il s'agit d'établir préalablement, de façon participative, une vision consensuelle de ce que la collectivité souhaite devenir à long terme, généralement dans une perspective de 20 ans, pour ensuite évaluer où se situe présentement par rapport à cette vision, mais aussi par rapport aux quatre conditions de base et finalement en déterminant les moyens pour y arriver (James et Lahti, 2004). Cette méthode diffère un peu du modèle de démarche sur lequel repose cet essai puisqu'elle place la vision avant le diagnostic.

Les A21L se basent sur le *chapitre 28 du programme Action 21* (ou *Agenda 21*), ratifié par 178 pays lors de la conférence des Nations Unies à Rio en 1992. Ce chapitre, portant sur les initiatives des collectivités locales, affirme la participation de celles-ci comme constituant un maillon déterminant dans l'atteinte des objectifs du *Programme Action 21*. On y établit aussi quatre objectifs en lien avec les collectivités, dont :

*« la mise en place de mécanisme de consultation visant à parvenir à un consensus sur un programme Action 21 à l'échelon de la collectivité » (Nations Unies Développement Durable, 1992).*

La forme et les modalités de mise en place d'un Agenda 21 local n'étaient pas très définies de façon précise au départ, de façon à laisser la liberté aux collectivités d'adapter l'outil à leurs besoins. Certains pays, dont la France, le Danemark et la Norvège de même que certains organismes (dont l'ICLEI) offrent des lignes directrices pour la réalisation d'A21L (Gagnon et Arth, 2007). Le Ministère français de l'écologie et du développement durable, en collaboration avec de nombreux intervenants, a élaboré un cadre de référence pour les projets territoriaux de DD. On y établit cinq énoncés de finalités de DD, des champs d'action et des orientations pour l'action territoriale, de même que des éléments déterminants de la démarche (Bardou *et al.*, 2006). Au Québec, la démarche A21L demeure très libre. Toutefois, on peut s'inspirer des ressources méthodologiques internationales et du *Guide pour les Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux* qui est un portail web collaboratif maintenu en collaboration avec l'UQAC. Ce guide, ayant pour but de guider les collectivités québécoises qui souhaitent réaliser un A21L, présente une série de composantes clefs pour les A21L, lesquels sont définis comme un projet de société multisectoriel et participatif destiné à traiter des enjeux locaux de DD en misant sur la

mobilisation de tous et sur un ensemble de méthodes permettant d'établir un ensemble d'outils opérationnels de gestion à long terme (Gagnon et Arth, 2007).

Bien qu'ils soient très utilisés en Europe, les A21L sont encore peu utilisés au Québec. On ne dénombre qu'une dizaine de collectivités (villes, MRC et institutions) qui ont utilisé cette démarche. Ce faible nombre d'A21L québécois serait dû au fait que les gouvernements ne privilégieraient pas officiellement le recours à l'A21L comme outil de gestion durable (Gagnon et Arth, 2007).

En effet, suivant l'avis du MAMROT, l'A21L serait davantage pertinent pour les administrations dont les structures sont peu développées ou n'intègrent ni l'environnement, ni le DD. Il en serait autrement pour le gouvernement québécois qui s'efforce depuis longtemps d'intégrer de façon cohérente l'environnement à la gestion des affaires municipales (Caron, 2010). Effectivement, le MAMROT soutient que la combinaison du vaste éventail d'outils de planification et de gestion dont disposent déjà les municipalités pourrait s'apparenter à l'A21L dans leur finalité.

*« Si le plan d'urbanisme et l'Agenda 21 local sont différents dans leur portée, dans leur présentation et dans les moyens utilisés pour les mettre en oeuvre, il s'agit pourtant de deux démarches stratégiques et globales dont la finalité est de concrétiser le « projet de développement durable » de la municipalité. »*  
(Blais et Caron, 2009).

Ce ministère soulève aussi que le cadre québécois de planification territoriale s'apparente non seulement à l'A21L par sa finalité, mais aussi par sa structure puisque

*« [...] les grandes composantes d'un Agenda 21 local comprennent une stratégie de départ, un diagnostic, des objectifs, un plan d'action et des indicateurs. Il s'agit, on le constate, des composantes propres à tout document de planification. À peu de choses près, c'est la conception que véhicule le ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec depuis plusieurs années quant au rôle et à la structure du plan d'urbanisme local et du schéma d'aménagement et de développement régional. »* (Blais et Caron, 2007).

Notons par ailleurs que les processus d'adoption et de révision du cadre de planification territoriale doivent inclure une phase de participation des parties prenantes.

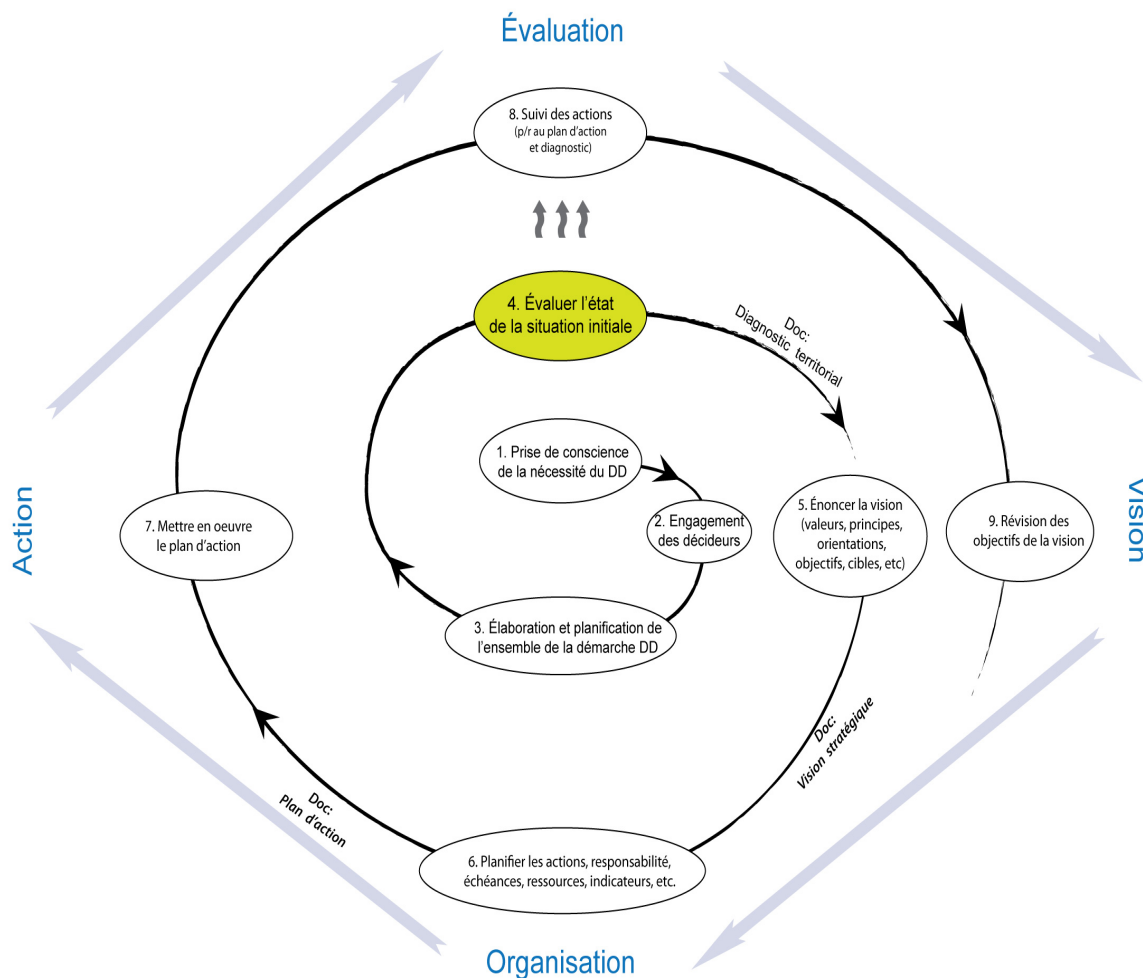
Toutefois, il convient de demeurer réaliste et d'accepter, qu'à lui seul, le cadre de planification territorial ne soit pas nécessairement équivalent à un A21L. Effectivement, ce cadre vise d'abord et avant tout l'aménagement du territoire. Si cet aménagement est étroitement lié aux autres composantes de la collectivité, ces dernières ne sont pas systématiquement intégrées de façon formelle dans les analyses et réflexions en amont des SAD et des plans d'urbanisme, qui, rappelons-le, sont de facture inégale quant à l'étendue et l'exhaustivité des éléments abordés. La portée du cadre de planification est donc plus limitée que celle de l'A21L quant aux thématiques abordées, mais aussi quant à la relation avec les outils stratégiques socio-économiques. Effectivement, l'A21L chapeaute autant la planification de l'urbanisme que les politiques socio-économiques. C'est donc pour compléter le cadre de planification territoriale que le MAMROT propose un outil plus global : la Vision stratégique. Cet outil, encore peu utilisé, est très similaire à l'A21L, mais conçu spécifiquement pour le Québec. La Vision stratégique, tout comme l'A21L, s'inscrit dans un processus de planification stratégique plus global que les schémas d'aménagement traditionnels. Cet outil vise en fait à élaborer une

*« [...] représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective. Il implique les forces vives de la communauté et propose un cadre d'intervention convergent et cohérent, dans la mise en oeuvre d'une ambition commune. » (Blais et Caron, 2005)*

Cette vision se situe en amont du cadre de planification territorial et des politiques. Elle englobera aussi l'ensemble des stratégies des nombreux intervenants du milieu. Tout comme pour l'A21L, la *Vision stratégique* repose fortement sur l'éducation, la participation et la concertation des parties prenantes de même que sur une vision transversale de la réalité. (Blais et Caron, 2005)

On constate donc que la combinaison de la Vision stratégique avec les outils stratégiques et opérationnels en place correspond à un A21L.

Or, si ces approches DD locales sont similaires quant à leur finalité et leur contenu, elles le sont aussi quant à leur processus qui suit le même cheminement en boucle continue. Ce processus n'a en soi rien de nouveau puisqu'il consiste à évaluer, puis à formaliser une vision associée à des engagements (objectifs), lesquels sont réalisés par un ensemble d'actions planifiées puis exécutées. (cours DD org)



**Figure 2.3 - Ensemble de la démarche locale de DD**

Tout commence par la prise de conscience, plus ou moins généralisée, de la nécessité d’agir de façon plus durable. Lorsque les principaux décideurs publics et privés sont convaincus de cette nécessité, ils s’engagent clairement à structurer leurs actions en se dotant d’un outil englobant : le Plan de DD local. Dans la majorité des cas, l’organisation municipale se fera le principal catalyseur et porteur de dossier tout au long de la démarche DD, laquelle débute par l’élaboration et la planification de l’ensemble du projet. La première étape opérationnelle est le diagnostic territorial qui sert essentiellement à décrire la situation initiale en identifiant et en expliquant les dynamiques affectant la collectivité. Sur cette base les participants énoncent la vision qu’ils partagent pour l’avenir de la collectivité et ils s’engagent à atteindre certains objectifs. Ils devront raffiner cette vision et la concrétiser en planifiant la réalisation d’actions à court, moyen et long terme. À ce moment, le Plan de DD est complété puisqu’il inclut : diagnostic, vision et actions. Le



succès de la mise en œuvre de ces actions sera évalué par la phase de suivi qui attestera de la réalisation des actions, mais aussi de leur impact sur la collectivité. Le diagnostic devient alors le référentiel d'analyse puisqu'il permet, dans la mesure où la méthode est reproductible, de comparer l'état de la situation avant et après la mise en œuvre du Plan de DD. Le suivi se concrétise généralement par un rapport de DD accessible à tous. À la lumière de ce rapport, les PP se réunissent à nouveau pour réviser le plan d'action ou la vision et y apporter des modifications s'il y a lieu.

L'importance du diagnostic se manifeste à donc à deux niveaux. Il constitue à la fois l'étape d'analyse initiale qui permet d'orienter la vision et d'évaluer la performance des actions.

En somme, pour mener à bien une démarche cohérente et pertinente de DD au niveau local, il est essentiel, en plus de bien connaître le contexte municipal québécois, de comprendre ce qu'est le DD en général et aussi comment il s'applique aux collectivités locales. Il est aussi essentiel de comprendre la démarche provinciale de DD puisqu'elle devra s'appliquer tôt ou tard aux municipalités. On devra aussi prendre connaissance de l'éventail d'outils mis à la disposition des municipalités pour favoriser l'atteinte spécifique d'objectifs en lien avec le DD. Afin d'assurer la cohérence, entre cette variété d'outils, le cadre de planification territoriale, la démarche de DD provinciale, les aspirations de développement du milieu et les nombreuses initiatives et attentes des acteurs locaux, on devra mener une démarche de DD locale. Qu'il s'agisse d'une approche *Natural Step*, A21L ou Vision stratégique, on vise à concerter les parties prenantes pour en arriver à une vision partagée de la situation actuelle et des moyens à mettre en œuvre pour assurer le développement durable de la collectivité. Le diagnostic territorial constitue une des pierres angulaires de ces démarches.

### **3 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL**

Grosso modo, le diagnostic territorial constitue une analyse multisystémique, à la fois quantitative et qualitative, d'un territoire en regard du DD. Il oriente la vision et sert de référentiel au suivi en mobilisant les parties prenantes, en évaluant les composantes du milieu et en analysant les enjeux locaux de DD. En respectant certaines conditions de mise en œuvre, il est possible de le compléter en 6 phases.

Bien qu'il porte le nom de diagnostic territorial, il vise à comprendre l'ensemble des dynamiques (sociales, environnementales et économiques) sur un territoire donné et non simplement à diagnostiquer la gestion physique du territoire.

#### **3.1 Fonctions et objectifs**

Le diagnostic territorial remplira deux fonctions principales et une fonction secondaire en atteignant trois objectifs.

Sa fonction première est de fournir une représentation consensuelle et fidèle de la réalité du milieu qui orientera le processus de définition de la vision, des engagements et des actions. Sa seconde fonction est de servir de référentiel au suivi de la démarche. En comparant la situation dans plusieurs années avec le diagnostic initial, on pourra rendre compte de la pertinence des objectifs et de la performance des actions. Les trois objectifs du DT correspondent à ses trois principales phases de développement. Le diagnostic ne sera pertinent que si ces trois objectifs sont pleinement atteints. Son premier objectif est de mobiliser les parties prenantes en identifiant les principaux acteurs du milieu, en sélectionnant les participants actifs et en les préparant à la démarche DD. Ils seront effectivement appelés à participer en livrant de l'information et en contribuant à la réflexion, deux niveaux d'implication qui contribuent à l'atteinte des deux autres objectifs. Le second objectif est de connaître l'état des différentes composantes de la collectivité, ce qui se fait par une évaluation structurée en thèmes et en couplant des données objectives (faits) et des données subjectives (perceptions). Le troisième objectif consiste à identifier et comprendre les principaux enjeux qui affectent positivement et négativement la communauté. Il importe de viser un équilibre entre l'évaluation thématique et l'analyse des enjeux en évitant de se perdre inutilement dans un enchevêtrement de statistiques qui se révélerait inutile ou en détaillant des enjeux ciblés à la hâte et peu prioritaires.

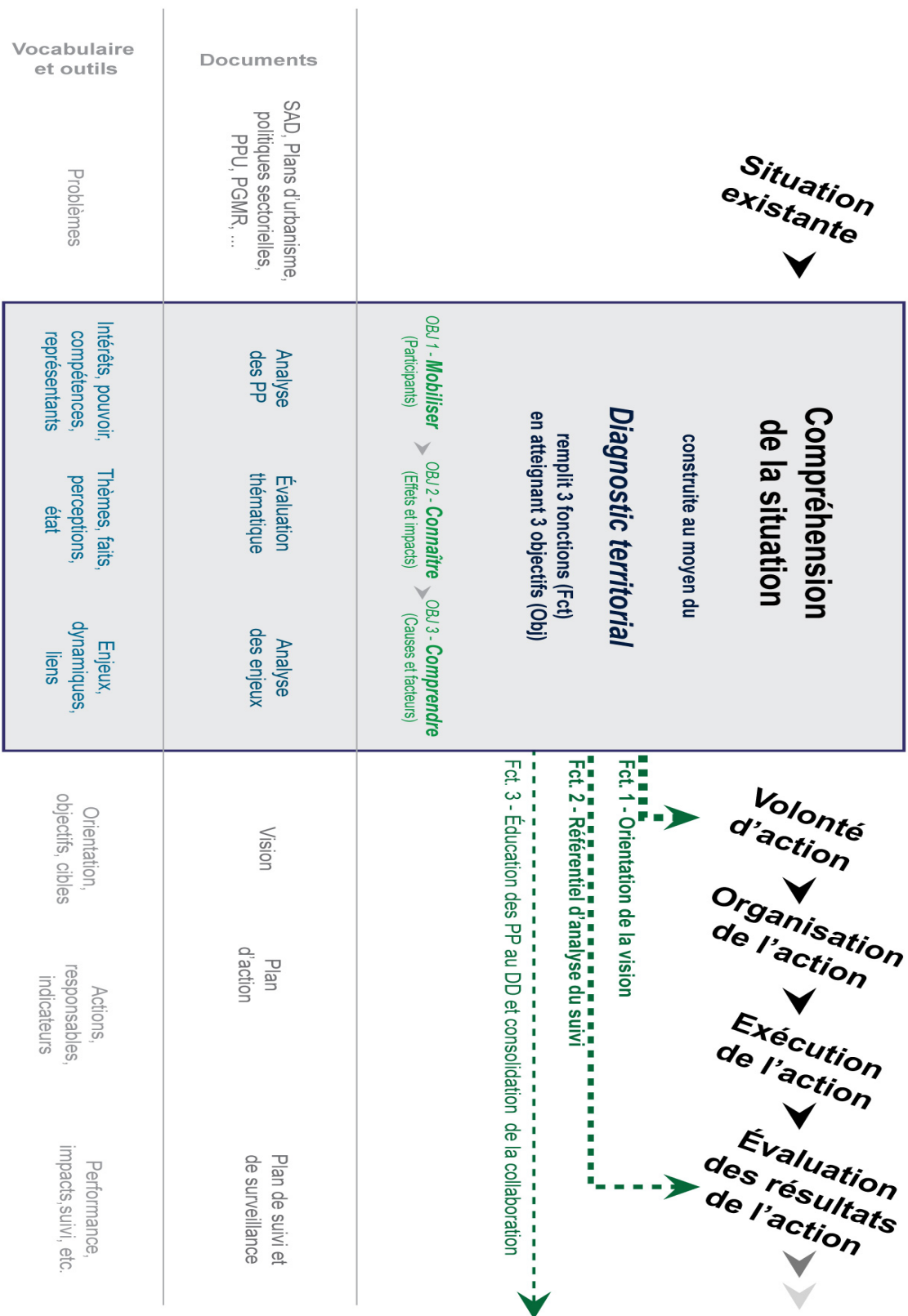


Figure 3.1 - Fonctions et objectifs du DT

Le schéma précédent reprend certains éléments du schéma de la démarche en boucle. On y illustre que le diagnostic territorial construit une compréhension de la situation existante afin d'orienter la volonté d'agir, laquelle est formalisée par une organisation de l'action, puis concrétisée par l'action. Ce schéma met aussi en lumière les deux fonctions prioritaires du DT, soit l'aide à la décision et le référentiel de suivi. Il situe par ailleurs les trois objectifs qui sont de mobiliser, de connaître et de comprendre. On y indique aussi les documents et les principaux éléments avec lesquels on travaille dans chaque étape de la démarche de DD.

Mobiliser, connaître et comprendre constituent les objectifs à atteindre pour que le diagnostic remplisse ses deux fonctions principales. Toutefois, on remarquera au schéma précédant que le DT remplit aussi une troisième fonction : chaque phase de l'exercice de participation permet en effet de remplir une fonction secondaire, à savoir celle d'éducation des PP au DD et de consolidation de la collaboration. En faisant intervenir les parties prenantes dès la phase de diagnostic, le DT mobilise les membres de la collectivité et les prépare à un projet de société commun dans lequel ils pourront jouer un rôle substantiel. Le diagnostic fera intervenir des acteurs influents du milieu, des citoyens, des élus, etc. Tous auront l'occasion, idéalement, de partager leurs connaissances, leurs points de vue et leurs compréhensions de dynamique qui leur sont très familières ou simplement inconnues. Ainsi, chacun agira à la fois en tant qu'enseignant et apprenant, à condition que les conditions favorisent leur échange constructif. Ils en tireront une vision plus ouverte et globale des dynamiques locales. Ainsi, le processus de réflexion et de partage d'opinions est susceptible de forger un esprit de collaboration au sein du ou des groupes de parties prenantes qui auront interagi ensemble sur une base régulière. Par ailleurs, le DT constitue un important vecteur d'éducation puisque la sensibilisation et la formation au DD sont des conditions *sine qua non* à la réussite de la participation à un DT.

Finalement, la réalisation d'un DT et l'évaluation critique de la méthodologie utilisée conduisent à un approfondissement de l'expertise commune dans le domaine de l'évaluation du DD.

En somme, le DT permet de connaître et de comprendre les principales dynamiques locales en vue d'intervenir efficacement dans le cadre d'une démarche DD, en plus

d'éduquer les PP au DD tout en favorisant l'établissement d'une collaboration constructive et pérenne.

### **3.2 Défis, conditions de mise en œuvre, risques et bénéfiques**

Réaliser un diagnostic de l'ensemble des facettes d'une collectivité et de ses enjeux de façon participative est une entreprise complexe qui présente de nombreux défis et écueils, lesquels peuvent mettre en péril la validité des conclusions de l'évaluation. Quelques conseils généraux guideront la démarche.

- Lors de la réalisation du diagnostic, les discussions permettent d'amorcer l'élaboration d'une vision et d'apporter des pistes d'actions. Ces pistes de solution et les idées qui émergeront des réflexions devront être colligées et conservées pour être réévaluées lors des phases ultérieures, mais on évitera qu'elles ne monopolisent les discussions qui doivent rester de l'ordre analytique.
- En attribuant des ressources humaines et financières exclusives au DT, on s'assure qu'il demeure au premier rang des priorités et qu'il ne soit pas relégué aux oubliettes au profit des activités municipales quotidiennes.
- Le DT doit transcender la vision sectorielle habituelle et analyser de façon transversale pour mettre en lumière et faire comprendre les dynamiques et les enjeux multisystémiques.
- Le DT doit être réalisé avec ouverture, humilité et un souci d'équité (IDRCIC et ICLEI, 1996); on évitera ainsi de tomber dans la complaisance ou le déni.
- L'équipe de projet devra veiller à demeurer impartiale et professionnelle.
- Le DT doit être appuyé de faits crédibles et de perceptions consensuelles; il doit aussi révéler les divergences d'opinions (IDRCIC et ICLEI, 1996).
- Le DT intègre de l'information existante, mais il sert aussi à identifier l'information manquante et à combler ces manques en générant, dans la mesure du possible, de l'information nouvelle, souvent en lien avec des concepts plus ou moins familiers ou même inconnus de certains participants (services écologiques, etc.) (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Si l'information manquante ne peut être générée, il faudra noter que cette donnée n'est pas disponible. Il se peut alors que l'une des actions du plan de DD concerne l'acquisition de cette connaissance.

- Il doit faire intervenir les PP et intégrer leurs perceptions aux données statistiques de façon à atteindre un équilibre entre les connaissances objectives et subjectives du milieu (IDRCIC et ICLEI, 1996).
- Sa durée ne doit pas s'éterniser en tentant d'accumuler des sommes astronomiques de données désuètes qu'il serait difficile d'intégrer en un tout cohérent (Rouxel, F. et Rist, D., 2000).
- Le DT doit prendre en compte l'horizon temporel en mettant en lumière la situation actuelle, mais aussi l'évolution récente et les tendances.
- Le DT doit recenser et évaluer les politiques et actions déjà en place afin de favoriser une plus grande cohérence dans les prises de décision.
- On doit éviter de focaliser sur le négatif seulement. On doit aussi montrer les éléments positifs et constructifs déjà existants. Il importe d'éviter de chercher « à qui la faute », mais plutôt s'efforcer de comprendre les éléments contributifs à certaines situations problématiques. Il peut néanmoins être pertinent de souligner la contribution exceptionnellement positive d'une personne ou d'un organisme, dans l'optique d'un renforcement positif.
- Puisque le DT fait intervenir un public varié et qu'il sera destiné autant à des spécialistes qu'à des citoyens, l'équipe de projet et les participants devront veiller à communiquer clairement de façon à être compris de tous.
- Le DT doit être accompagné d'un programme d'éducation au DD afin de favoriser une compréhension partagée des concepts clés qui seront discutés et évalués (IDRCIC et ICLEI, 1996).
- L'équipe de projet devra faire preuve d'une grande créativité puisqu'il convient de créer des outils pour évaluer certains paramètres n'ayant jamais été évalués ou parfois mal évalués. C'est notamment le cas lorsqu'il faut évaluer la valeur d'un service écologique ou d'un élément de patrimoine.
- Puisqu'il s'inscrit dans une démarche de changement, le DT doit faire face à des réticences et à des craintes qu'il convient de comprendre (Rouxel, F. et Rist, D., 2000).
- Puisque le DT intègre des perceptions, des opinions et des extrapolations, il importe de demeurer réaliste quant à la précision des données et des conclusions. On doit rechercher le juste niveau de précision, tolérer certaines ambiguïtés et éviter de s'acharner à calculer l'incalculable. L'objectif demeure de représenter la réalité de façon à orienter efficacement la prise de décision avec un minimum d'effort, tout en maintenant l'intérêt et la mobilisation des participants.

- Le système d'analyse mis en place lors du DT gagnerait à être construit de façon à ce que la méthode puisse être reproduite périodiquement à moindre coût en prévision de servir de tableau de bord ou à tout le moins de référence au suivi (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).
- Tout au long de la démarche, il est important de poursuivre les actions de DD en cours et de continuer à mettre en oeuvre des projets modestes ciblant des problématiques déjà connues, quitte à les améliorer ultérieurement. On pourra ainsi maintenir la mobilisation et démontrer le sérieux de la collectivité dans son engagement au DD (CERTU, 2006).
- L'ensemble de la démarche doit demeurer simple, plaisante et valorisante pour les participants. Les mots d'ordre : simplicité, flexibilité, cohérence et pertinence.

En respectant ces conditions de mise en oeuvre, on s'assure du succès de la démarche. Les bénéfices directs et indirects seront nombreux à commencer par une meilleure compréhension des enjeux du milieu et une prise de conscience croissante de l'interdépendance des différentes composantes de la collectivité. L'ensemble des membres de la communauté y gagne aussi une meilleure compréhension des concepts associés au DD tout en créant ou consolidant des liens utiles pour les étapes suivantes (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).

### **3.3 Le diagnostic territorial en 6 phases**

En s'inspirant des multiples méthodologies étudiées, on propose une démarche de réalisation en 6 phases. Elles seront expliquées plus en détail au chapitre 4, mais on en présente ici la chronologie afin de donner un aperçu général de l'ensemble de la démarche proposée. Ces phases sont :

1. La phase de « Préparation » du travail inclut l'élaboration et la planification, mais aussi le premier contact avec le milieu.
2. La phase « Parties prenantes » inclut l'analyse des PP, la composition des groupes et la formation des participants au concept de DD.
3. La phase « État des lieux » vise à rassembler une variété d'informations sur différents thèmes afin d'obtenir une vision générale de la situation.
4. La phase « Analyse des enjeux » permet d'aller plus loin et d'établir des corrélations entre les enjeux locaux et leurs facteurs contributifs.

5. La cinquième phase est celle de la « Production » durant laquelle on présente, dans la forme choisie, les résultats des phases 3 et 4; on pourra aussi procéder à la validation du document sous forme de consultation publique.
6. Lors de la toute dernière phase de « Clôture », on déposera le livrable qui devra ensuite être distribué suivant les modalités convenues; on terminera le projet en faisant un retour avec les participants sur le déroulement du diagnostic.

Le schéma suivant présente sommairement ces 6 phases.

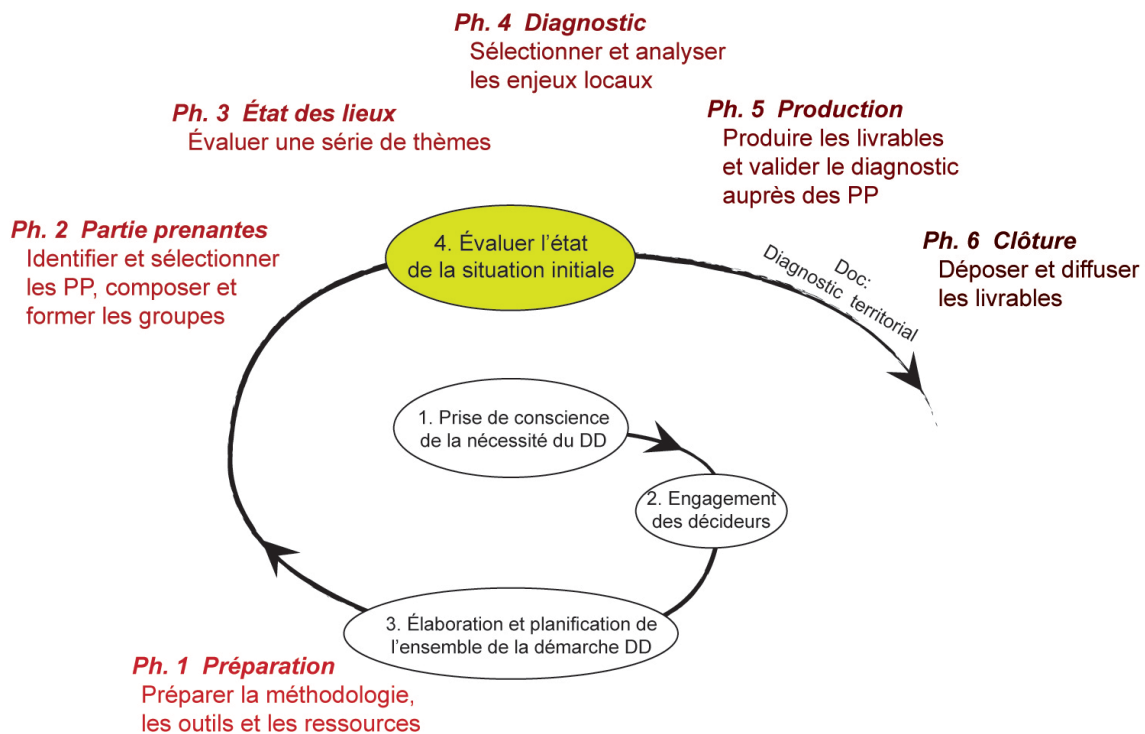
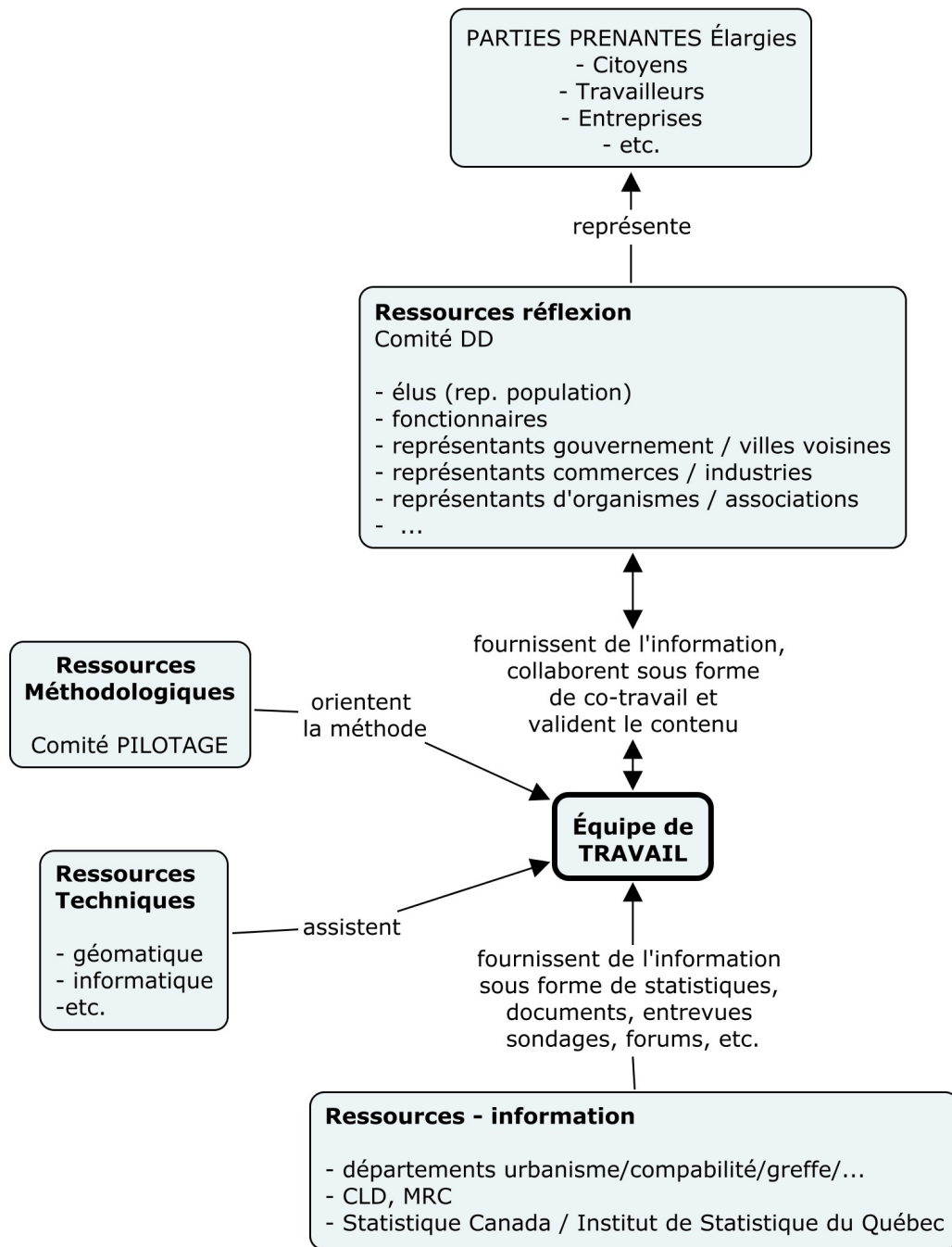


Figure 3.2 - Diagnostic territorial en 6 phases

### 3.4 Groupes impliqués

On distingue cinq groupes d'intervenants : les ressources travail, les ressources méthodologiques, les ressources techniques, les ressources d'information et les ressources réflexion (ARPE, 2001).





**Figure 3.3 - Groupes impliqués dans le diagnostic**

La « ressource travail » est l'équipe ou l'individu chargé de réaliser le diagnostic territorial. Il devra en assumer la coordination, l'animation et le secrétariat des rencontres de même que la formation des participants au DD et la production du rapport final. L'Agence régionale pour l'environnement suggère une équipe composée de fonctionnaires à l'interne qui serait placée sous l'autorité du maire (ARPE, 2001). On peut aussi faire appel

à une équipe multidisciplinaire composée d'experts en DD et d'experts sectoriels (transport, urbanisme, énergie, démocratie participative, etc.) (Vergnet-Covo, 2007). Cette dernière option présente l'avantage d'établir clairement l'impartialité du groupe tout en apportant au projet tout un lot d'expériences. Toutefois, cela implique que l'équipe doive se familiariser et s'adapter au nouveau milieu : PP, sensibilités, fonctionnement, conflits sous-jacents, etc. Il semble plutôt préférable que la tâche soit confiée à une équipe multidisciplinaire composée de :

- un expert DD/DT agissant en tant que coordonnateur
- un expert en communication qui coordonnera et animera le volet participatif
- un fonctionnaire du service d'urbanisme qui assurera l'accès aux informations clés et aux services municipaux en plus d'orienter l'équipe.

Il pourrait aussi être pertinent d'y ajouter un représentant des citoyens en invitant un conseiller à collaborer étroitement avec l'équipe de travail. Selon le milieu, l'équipe de travail pourrait inclure d'autres membres, mais il faut éviter que l'équipe soit trop grande. L'important dans la composition de l'équipe de travail est d'assurer l'impartialité de l'équipe et de pouvoir bénéficier d'un maximum d'expériences et de connaissances en DD et en communication, tout en s'assurant d'avoir accès à une connaissance de base du milieu.

Le groupe des « ressources méthodologiques », qui pourrait être un « comité de pilotage », est constitué des gens qui renseignent et guident la démarche mise en œuvre par l'équipe de travail. Ce comité de pilotage est donc chargé d'élaborer le projet de DT, de composer l'équipe de travail, de guider celle-ci dans la planification de la démarche et de suivre les travaux. Ce groupe serait composé des instigateurs du projet et d'experts-conseils en DD. On pourrait y voir siéger, entre autres, le maire, le directeur général, le directeur de l'urbanisme, un expert-conseil en DD, le chargé de projet de la démarche de DD.

Les « ressources techniques » sont les experts de différents secteurs (communication, informatique, géomatique, etc.) qui supportent l'organisation et la réalisation du travail.

Les « ressources information » sont constituées d'organismes, de citoyens et des autres parties prenantes qui nourrissent la réflexion par l'apport d'informations, soit en fournissant

des documents, en participant à des consultations publiques ou en répondant à des questionnaires.

Les « ressources réflexion » participent directement à l'analyse en intégrant l'information recueillie, en discutant des thèmes abordés, en émettant des jugements critiques, en analysant les enjeux et en validant les propositions de l'équipe de travail. Bref, les membres du groupe de réflexion, ou comité DD, travaillent de concert avec l'équipe de travail. Cette dynamique peut aller de la simple consultation au cotravail. Dans une dynamique de cotravail, l'équipe de travail intervient davantage au niveau de l'analyse technique, de la formation des participants, de la coordination des rencontres, de l'orientation des réflexions et au niveau de la production graduelle du document de travail. Il est aussi possible que l'équipe de travail assume seule le rôle de la réflexion en intégrant elle-même l'information et en portant les jugements critiques qui s'imposent. Toutefois, cette méthode implique le recours à de fréquentes validations auprès du public des hypothèses de diagnostic, à tout le moins au terme de l'état des lieux (ph.3 – connaître) et au terme du diagnostic des enjeux (ph.4 - comprendre). De plus, cette façon de procéder présente le risque que les parties prenantes se sentent exclues de ce qui pourrait être perçu comme un autre rapport d'experts. Il est donc conseillé de fonctionner en cotravail avec un comité de DD.

Il est probable que ces groupes ait été composés avant même de lancer le DT parce qu'ils seraient appelés à collaborer, non seulement pour le DT, mais aussi pour l'énoncé de vision et le plan d'action. D'ailleurs, il est fortement conseillé de composer les comités dans l'optique qu'ils seront invités à participer aussi aux phases subséquentes. On profite ainsi d'une dynamique de cotravail rodée et ils travailleront avec les enjeux qu'ils auront eux-mêmes identifiés et discutés.

En somme, le comité de pilotage guide l'équipe de travail qui, avec le soutien des ressources techniques, rassemble l'information fournie par diverses sources pour en discuter avec le comité de DD.

### **3.5 Volets technique et participatif**

Le diagnostic territorial se veut plus qu'un amalgame de statistiques puisqu'il intègre à la fois des informations objectives et quantitatives avec des informations subjectives et qualitatives. On dit alors que le diagnostic territorial repose sur deux piliers : « technique »

et « participatif » (Lévêque, s.d.). L'expérience développée à Bromont a bien démontré qu'il n'est pas question de choisir l'un ou l'autre, mais plutôt de rechercher l'équilibre entre ces deux types d'analyses qui doivent être utilisées en complémentarité et de façon intégrée. On présente ici en quoi consiste chaque pilier et proposons deux approches au volet participatif, l'une sélective et l'autre ouverte à tous.

### 3.5.1 Volet technique

Le volet technique peut être réalisé par une équipe réduite puisqu'il repose sur la collecte de données factuelles, objectives et rationnelles. Ces données sont souvent tirées d'études, de recensements, de rapports sectoriels, de documents cartographiques, de documents officiels (politiques, rapports de consultation, etc.), de résultats de sondages antérieurs ou de données de travail. Rappelons l'importance des diagnostics préalables aux outils de planifications urbaines (SAD et plan d'urbanisme). Au Québec, les principales sources d'information sont :

- Statistique Canada, qui produit, entre autres, tous les 4 ans le profil des communautés
- l'Institut de la statistique du Québec
- les différents services et documents de la municipalité
- la MRC et les conseils locaux de développement
- les différents ministères dont évidemment le MAMROT, mais aussi le MDDEP, le MRNF et le MDEIE
- les OBNL de la région et les entreprises
- la Société canadienne d'hypothèques et de logement
- les périodiques spécialisés et d'actualité;
- etc.

Il est aussi suggéré de rechercher des exemples de démarches similaires pour s'inspirer de leurs sources d'information (Rouxel et Rist, 2000). En complément d'une approche participative, il est aussi possible de mandater des parties prenantes pour la collecte de données plus précises dans un champ d'activités qui leur sont propres (IDRCIC et ICLEI, 1996).

Notons au passage que la question de la confidentialité de l'information obtenue est une question épineuse qu'il convient de discuter avec les principaux participants. Les municipalités et les ministères disposent de nombreux documents internes qui, pour des

raisons stratégiques ou légales, doivent demeurer à l'interne (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). On rappelle néanmoins que la transparence et l'ouverture demeurent des principes fondamentaux du développement durable.

Les données obtenues se trouvent souvent sous forme de valeurs uniques, de tableaux, d'indicateurs ou d'indices résultant d'un traitement statistique (voir sous-section 4.4.6). Lorsque ces données existent déjà et sont suffisamment exhaustives, comme ce fût le cas pour le projet de Sorel-Tracy, elles peuvent être suffisantes pour compléter, sous forme de synthèse des études existantes, une large partie du diagnostic (Drouin *et al.*, 2006). Par contre, dans la plupart des cas, le diagnostic permettra d'identifier des lacunes dans la connaissance du milieu, surtout sur des sujets qui sortent de l'ordinaire (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Il faudra alors compléter cette connaissance par des études complémentaires. C'est pourquoi il est suggéré d'obtenir en premier lieu l'information existante facilement accessible, puis d'essayer de croiser des données et finalement de générer de nouvelles données. Si l'obtention de nouvelles données peut demander temps et argent, elle permet toutefois d'obtenir de l'information actuelle et souvent plus pertinente.

L'ensemble des données techniques permet surtout de détailler certains paramètres d'un thème pour appuyer une perception, par exemple, la consommation d'eau potable ou le rapport de superficie de voies cyclables par rapport à la superficie des voies destinées aux voitures. Notons aussi que le volet technique sert souvent à préparer le volet participatif en établissant des hypothèses d'interprétation des faits que les participants pourront ensuite discuter et expliquer. Le contraire est aussi vrai. Les participants peuvent apporter un questionnement qui orientera l'acquisition de données.

Si le volet technique peut sembler simple et facile à mettre en oeuvre, il comporte d'importantes limites. Il demeure important d'éviter de considérer n'importe quel chiffre comme étant l'ultime et unique représentation de la réalité. On doit se rappeler que les données auxquelles on accède ont été générées par des méthodes statistiques plus ou moins rigoureuses qui intègrent parfois des hypothèses de calcul critiquables. Il peut aussi arriver que les données extraites d'un document aient été sélectionnées selon l'objectif de ce document et que d'autres données, ignorées parce que peu pertinentes, auraient pu être importantes pour le DT (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Le volet technique demeure incomplet à lui seul puisque les données récoltées présentent des faits sans pour autant

en expliquer les causes, les conséquences ou leurs liens avec d'autres paramètres et enjeux. C'est pourquoi il doit nécessairement être complété par le volet participatif.

### **3.5.2 Volet participatif sélectif**

Le volet participatif, qu'il soit sélectif ou libre, repose essentiellement sur l'utilisation de données qualitatives tirées de l'expérience des parties prenantes. Il s'agit de connaissances locales, plus ou moins spécifiques, construites au quotidien par chacun. On doit donc faire intervenir les parties prenantes, de façon représentative de la collectivité, afin de recueillir leurs opinions sur divers sujets. La participation des PP assure d'abord que le projet soit bien adapté aux attentes et aux besoins du milieu et qu'il ne soit pas imposé en tant que modèle universel pensé ou imposé par des experts (IDRCIC et ICLEI, 1996). Les citoyens et participants contribuent directement à construire les fondations du projet de collectivité durable en communiquant leur vision de la réalité, leur vision des forces et faiblesses de leur communauté ainsi que leur compréhension des dynamiques qui les affectent directement ou indirectement. Ce faisant, ils s'identifieront entièrement au projet puisqu'ils auront contribué à l'orienter et à le développer. Plus que la simple accessibilité sociale, cette appartenance au projet assure ainsi, une mobilisation optimale de tous. La participation citoyenne et la participation des parties prenantes commerciales doivent obligatoirement commencer dès la phase de diagnostic puisqu'il est essentiel de bien identifier et de bien comprendre les enjeux qui touchent directement les PP.

On peut distinguer la participation sélective, ou représentative, de la participation libre, ou ouverte. La participation représentative implique de sélectionner des représentants des principaux groupes et de présumer que leurs opinions sont représentatives de celles de l'ensemble des PP. Les principaux outils utilisés sont les rencontres individuelles avec des intervenants clés, des réunions avec des comités consultatifs, des enquêtes auprès de représentants officiels, etc. Chacun de ces outils doit idéalement être utilisé en complémentarité avec une variété d'autres outils techniques et participatifs.

Les rencontres individuelles avec certains intervenants clés sont utiles au tout début pour obtenir des informations directes, mais aussi à tout moment pour avoir accès à de l'information très précise. On pourra rencontrer autant des représentants des services municipaux que des membres d'associations et des représentants d'entreprises. La diversité et la validité des sources d'information sont essentielles. On veillera à identifier,

pour chaque thème, les intervenants susceptibles de présenter de façon constructive l'étendue des opinions possibles de façon à bien représenter équitablement l'ensemble des points de vue. Malheureusement, les rencontres individuelles ne permettent pas de bénéficier des avantages d'un débat direct qui permettrait de mettre en évidence certaines divergences d'opinions ou des consensus. Aussi, même s'il est apparemment plus facile de conserver un certain contrôle dans les rencontres en privé, cela demande beaucoup de temps de coordination, d'élaboration de questionnaires, de consolidation de notes et d'intégration d'informations. Notons par ailleurs que les rencontres individuelles impliquent que l'intervieweur devra préparer et réaliser toutes les entrevues et qu'il devra être seul à intégrer la somme d'informations recueillies. Il va sans dire que le choix du chargé d'entrevue est capital si on opte pour un diagnostic essentiellement basé sur des rencontres individuelles. Il apparaît plus pertinent de réserver cet outil à la recherche d'informations plus précises et plus techniques. Lors des rencontres individuelles, il est essentiel pour l'intervieweur de démontrer son impartialité et son professionnalisme afin de mettre le répondant en confiance. On devra d'abord s'assurer que l'interviewé comprenne ce qu'est un diagnostic, ce qu'on attend de lui et la portée de son implication. Il serait pertinent de faire parvenir préalablement au répondant les sujets qui seront abordés.

Il est aussi possible de réunir, sous la forme du comité de DD, un ensemble d'experts pour réfléchir et travailler ensemble sur la construction d'une vision partagée de ce qu'est la collectivité en regard du DD. On privilégiera l'apport d'expertise de professionnels qualifiés, mais aussi l'expérience vécue de citoyens et de gens qui œuvrent depuis longtemps au sein de la collectivité : il pourrait s'agir de travailleurs, d'administrateurs, d'industriels, de commerçants et de toute autre personne impliquée activement dans la communauté. On vise ainsi à partager à la fois des perceptions générales du milieu et des connaissances spécifiques à certains champs de pratiques. L'un des avantages de ces rencontres est de permettre à tous d'en apprendre sur un secteur d'activités qui leur est méconnu. Ainsi, chacun devient, tour à tour, apprenant et enseignant. On espère ainsi en arriver à des discussions et à des réflexions plus diversifiées qui permettront de mieux comprendre les dynamiques du milieu de façon plus globale.

On peut tenter de faire émerger des conflits constructifs dans l'espoir d'en arriver à des consensus. Évidemment, la qualité et l'issue de ces discussions reposent largement sur les aptitudes de communicateur du médiateur et sur l'attitude d'ouverture des participants.

La formule de cotravail doit être soigneusement planifiée. Plutôt qu'une longue séance d'une journée, plusieurs séances d'une à deux heures sur une base régulière permettraient aux participants d'apprendre à travailler ensemble tout en laissant le temps à chacun de réfléchir. À chaque séance on présente le sujet de la soirée, ce qui avait été discuté avant et de quelle façon l'équipe de travail a intégré les idées précédentes. On y discute ensuite d'éléments précis et de sujets plus libres de façon ouverte, respectueuse et constructive, sans éviter les débats (CERTU, 2006). En clôture de chaque sujet, l'équipe de travail résume ce qu'elle a compris des réflexions. En fin de séance, on fait une synthèse de la rencontre et on peut responsabiliser encore davantage les participants en leur attribuant des tâches simples comme de documenter tel ou tel aspect d'un sujet qui concerne directement leur champ d'expertise (IDRCIC et ICLEI, 1996).

Encore au niveau de la participation sélective, il est possible de former des sous-groupes thématiques qui se réuniront ponctuellement pour discuter de sujets très précis (ARPE, 2001). Néanmoins, cette méthode comporte le risque de perdre la transversalité de la démarche en devenant des rencontres d'experts qui utiliseront leur langage et leurs préconceptions thématiques pour produire un diagnostic environnemental, un diagnostic culturel, etc. Le fonctionnement par comité de DD peut néanmoins être associée à des séances de consultation thématiques ponctuelles durant lesquelles le comité de DD, en tout ou en partie, rencontre des intervenants d'un milieu en particulier afin de discuter de certains détails d'un thème ou d'un enjeu.

Il est aussi possible de mener des rencontres individuelles en complément de l'analyse technique et, en fin de processus, organiser une rencontre avec un groupe pour valider certains éléments. Dans le processus du DT de Bromont, une rencontre avec le comité consultatif de la famille s'est révélée extrêmement productive en permettant de valider et compléter les principales observations. Dans le cadre de la démarche proposée par cet essai, le comité de DD jouerait ce rôle de réflexion et validation.

L'accessibilité à des moyens technologiques de plus en plus efficaces et adaptés ouvre la porte à de nouvelles formes de participations qui pourraient être intégrées à une démarche de DT. Il serait par exemple possible de diffuser les séances des comités par internet pour que les citoyens interviennent et commentent sur un forum en temps réel. Les limites aux possibilités d'intégration technologique sont essentiellement liées au budget et à la créativité de l'équipe chargée de projet. Notons cependant que plusieurs



personnes pourraient ne pas être à l'aise avec le fait d'être enregistrées ou que leurs propos soient diffusés.

La participation sélective présente les avantages d'être relativement simple à gérer et de présenter des opportunités de coproduction et la possibilité de mandater de PP pour obtenir des informations précises. Par contre, le succès de la démarche repose sur une sélection rigoureuse des représentants et on s'expose au risque de faire émerger un sentiment d'exclusion si certains groupes ne sont pas adéquatement représentés. Le petit nombre de participants implique malheureusement que moins d'idées seront apportées. Mais si les participants sont tous compétents dans leur domaine de représentation, s'ils adoptent une attitude ouverte et constructive, s'ils connaissent bien le milieu et s'ils consultent adéquatement les gens qu'ils représentent, il est clair qu'on limite les risques de dérapage, de redondance, d'acharnement sur des exemples anecdotiques et même d'engueulades comme ce pourrait être le cas dans une consultation publique.

### **3.5.3 Participation ouverte**

Tout comme la participation représentative, l'approche participative ouverte, ou libre, repose sur des connaissances subjectives et vécues du milieu. La nuance tient essentiellement au fait que le citoyen est invité à s'exprimer librement, directement et en son nom à l'intérieur d'un cadre flexible et ouvert. Il sera très difficile de gérer des activités de codécision avec de grands groupes dont les participants n'auront pas été préalablement choisis. C'est pourquoi les méthodes de participation ouverte servent davantage au niveau de la consultation. L'objectif est donc simplement d'obtenir l'avis des participants.

Les principaux outils de ce mode de participation sont les sondages et les consultations publiques, qu'elles soient sous forme de rassemblements ou sous forme de forums informatisés (CERTU, 2006).

L'un des défis des consultations publiques est de diriger les discussions de façon à dissiper les tensions initiales et d'instaurer un climat de réflexions ouvertes, respectueuses et constructives. Il importe aussi de diriger le fil de discussion afin d'éviter les expériences personnelles anecdotiques ou les échanges d'accusations. Parce que les rencontres en mode participatif libre sont sujettes à des effluences sentimentales contre-productives et d'importants dérapages, il est essentiel de faire appel à un médiateur d'expérience dont

l'impartialité est indiscutable. Il est aussi important d'établir, dès le départ, des règles claires quant aux modalités d'expression, en ayant par exemple recours à des signes de main ou des petites affiches pour signaler son opinion (CERTU, 2006).

L'approche prospective (qui consiste à imaginer la ville dans 10 ou 20 ans) peut éviter de crispier les discussions dans des débats stériles et trop précis (CERTU, 2006). Cette approche est très utilisée en « Back-casting » lors des ateliers de « mapping », notamment avec la méthode NaturalStep (James et Lahti, 2004). Par contre, elle relève davantage du domaine de la vision que du domaine analytique.

Le forum web est une version plus flexible de la consultation puisqu'elle permet de suivre et contribuer au fil de discussion à toute heure du jour. Il est aussi possible pour le modérateur de filtrer les messages non respectueux ou hors propos. Par contre, ce filtre pourrait être interprété par certains comme une forme de censure s'il n'est pas utilisé judicieusement. Aussi, si on ne mise que sur cet outil pour connaître l'opinion de la population, on risque de se priver de l'apport des personnes n'ayant pas accès à ces modes de communication, pour des raisons techniques ou par manque de connaissances. Avec le forum web, chaque matin, l'équipe de travail prend connaissance du fil des discussions et réoriente au besoin le débat. L'utilisation de ce forum suppose l'implantation d'une plateforme d'information, qui est d'ailleurs un outil polyvalent très utile dans la réalisation d'un diagnostic territorial.

Un tel outil informatique permet aussi de générer assez simplement des sondages en ligne accessibles à tous. Le sondage pourrait aussi être réalisé par téléphone comme ce fût fait par Whistler dans le cadre du suivi de sa démarche de DD. Whistler a mandaté une firme reconnue pour joindre 706 personnes sélectionnées de façon aléatoire pour leur poser une série de questions. De cette façon, Whistler prétend obtenir de meilleurs résultats qu'en ayant recours à un sondage informatisé, puisque ce dernier serait biaisé tout comme n'importe quel sondage volontaire (Mustel, 2009). La ville de Victoria a aussi eu recours aux sondages téléphoniques pour établir le profil de sa communauté sur plusieurs thèmes. Les résultats de ce sondage ont été ajustés au profil démographique de la collectivité de façon à déterminer quels seraient les réponses de l'ensemble de citoyens (BC Stats, 2009). Néanmoins, il demeure que le sondage informatisé présente des avantages quant à la distribution des questionnaires et la collecte des données qui peuvent être automatiquement traitées dans une base de données.

Notons aussi que le sondage est pratiquement devenu un art quant à la construction du questionnaire, l'échantillonnage, le contact avec le répondant et l'interprétation des données. Il est donc fortement suggéré de faire appel à une expertise extérieure qui présente aussi l'avantage d'être impartiale. Toutefois, si d'aventure, il vient à l'idée de s'improviser expert en sondage, l'équipe de projet doit

*« [...] éviter de poser des questions trop longues, trop complexes ou trop vagues, d'user de mots techniques, abstraits, imprécis ou prenant des sens différents selon les milieux » (ARPE, 2001).*

Lors de la réalisation du diagnostic de Bromont, les auteurs ont été à même de constater la difficulté de construire un questionnaire simple, complet et convivial. En effet, en optant pour un questionnaire ambitieux et rigoureusement détaillé, on s'est privé de l'apport de certaines parties prenantes qui, découragées par un document apparemment complexe, ne se sont pas donné la peine de le remplir. Par contre, les questionnaires bien répondus ont fourni de l'information précieuse qu'il aurait été impossible d'obtenir avec un questionnaire trop simplifié. Aussi, le document complet a pu servir de base aux rencontres individuelles, en complément de questions spécifiques. Encore une fois, on doit viser un équilibre entre l'exhaustivité et la simplicité.

Le questionnaire gagnerait aussi à être construit sur un modèle de notation préférentielle (p.ex : de 1 à 10) en réponse à un nombre limité de questions et accompagné d'explications (Vergnet-Covo, 2007).

Malgré ses nombreux avantages, l'approche participative ouverte comporte certaines limites. On doit veiller à limiter l'effet d'opinion de groupe induite par un participant particulièrement charismatique ou acharné (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). On doit aussi contrevérifier toute information afin de ne recenser que les opinions partagées par plusieurs ou les opinions appuyées de données quantitatives valides.

Le schéma suivant présente graphiquement une synthèse des outils selon les trois volets possibles. Notons que les trois approches sont représentées suivant un axe plutôt que trois catégories ayant des limites distinctes.

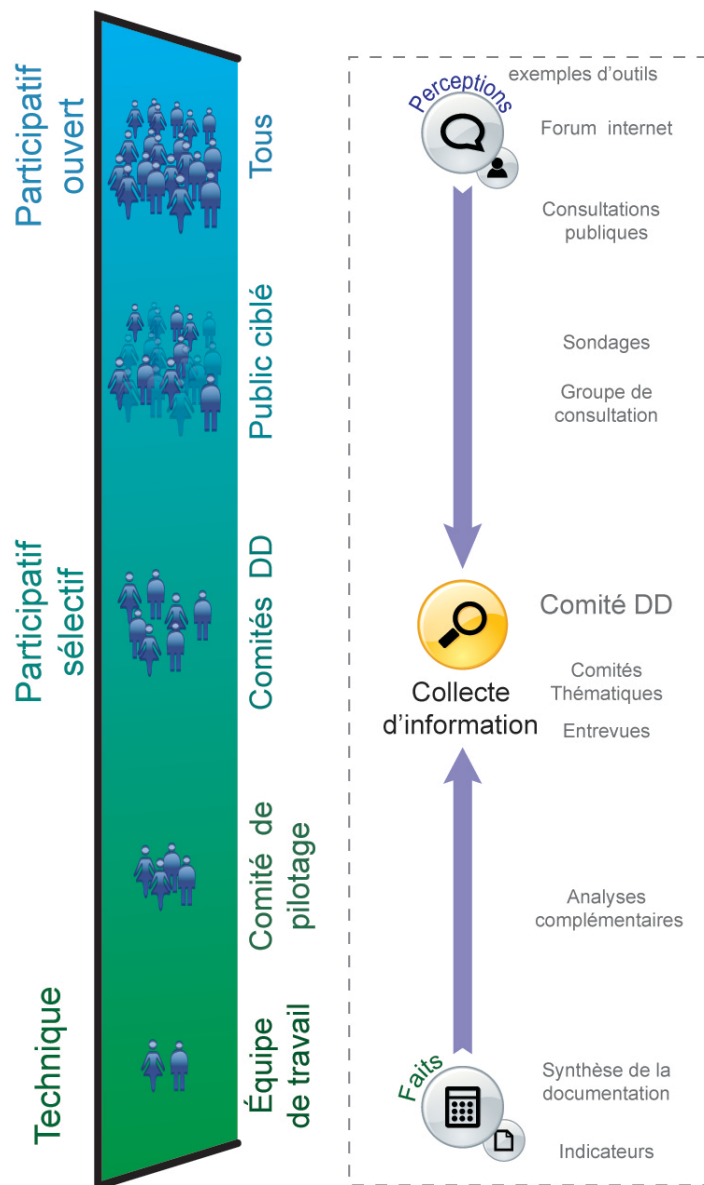


Figure 3.4 - Exemples d'outils selon les approches

En somme, le volet technique du diagnostic vise essentiellement à fournir les données de base pour alimenter et appuyer les réflexions qui constitueront le cœur du volet participatif, lequel cherche à « *faire émerger la représentation subjective du territoire et les problèmes sous-jacents* » (ARPE, 2001). Les phases participatives visent aussi à profiter de l'expertise des participants pour enrichir l'évaluation objective et à favoriser l'établissement d'une complicité ou d'une compréhension élargie entre des PP provenant d'horizons différents. On favorise ainsi l'émergence d'une vision consensuelle et plus globale du milieu.

## **4 CHEMINEMENT PROPOSÉ**

Après avoir établi le contexte municipal, abordé l'application du DD au Québec et présenté ce qu'est un DT, on présente maintenant une série de repères méthodologiques correspondant aux principales questions auxquels devront répondre les responsables de la réalisation d'un DT à chaque phase. Les éléments méthodologiques discutés sont en lien direct avec les principales tâches, soit :

- préparer le travail
- mobiliser les parties prenantes participantes
- structurer l'état des lieux en thèmes
- définir la façon de traiter les thèmes
- choisir ses référentiels d'évaluation
- intégrer l'information pour en tirer des conclusions cohérentes
- identifier, analyser et cartographier les enjeux locaux de DD
- produire, valider et diffuser les livrables qui présentent les résultats de l'évaluation et de l'analyse.

### **4.1 Ph.1 - Préparation du travail**

La phase de préparation vise essentiellement à définir les besoins ainsi que la méthode à utiliser en plus de détailler les phases subséquentes du diagnostic.

Cette phase s'apparente aux deux premières étapes classiques de gestion de projet, soit l'élaboration et la planification (Genest et Nguyen, 2002). Or, le DT étant un sous-projet à l'intérieur d'une démarche de DD déjà élaborée et planifiée, il ne suit pas rigoureusement les étapes de l'élaboration et de la planification puisqu'une partie de l'élaboration et de la planification auront été réalisées lors de la préparation de l'ensemble de la démarche.

La préparation sera réalisée conjointement par l'équipe de travail et le comité de pilotage.

#### **4.1.1 Élaboration**

L'élaboration consiste à déterminer les grandes lignes du projet quant aux besoins, au concept et à l'approche. L'élaboration du projet de diagnostic devrait se dérouler dès l'élaboration et la planification de l'ensemble de la démarche de DD. Déjà à ce stade, il est

essentiel de posséder une bonne compréhension de ce qu'est un diagnostic territorial. Il est donc fortement conseillé de faire appel à une expertise professionnelle pour orienter les débuts du projet.

Lors de l'élaboration, on prendra des décisions sur différents aspects méthodologiques et administratifs tels que :

- définir le chargé de projet du DT et composer l'équipe de travail
- définir les objectifs et la portée de l'étude
- évaluer l'information requise
- choisir et définir l'approche et le cadre d'analyse
- définir la stratégie de participation
- déterminer les modes d'intégration et de synthèse de l'information
- évaluer les principaux risques
- évaluer la faisabilité. (IDRCIC et ICLEI, 1996)

La première tâche consiste à nommer un chargé de projet et à composer l'équipe de travail. Il se peut aussi que le chargé de projet soit choisi dès le début de la démarche DD et que les membres des groupes impliqués soient les idéateurs de la démarche DD. Il conviendra alors de simplement formaliser les rôles de chacun. L'équipe de travail sera peut-être appelée à évoluer suivant l'évolution des besoins et de la méthode. On se référera à la section 3.4 pour la composition des groupes impliqués.

Avec l'aide du comité de pilotage, le chargé de projet devra définir les objectifs et la portée de l'étude selon les caractéristiques du milieu. Cela présuppose une bonne connaissance de base de ce milieu. D'où l'importance que le comité de pilotage et l'équipe de travail soient formés d'experts techniques et scientifiques, mais aussi d'experts du milieu. Ces objectifs et la portée de l'étude dépendront essentiellement des ressources disponibles et des attendus de la démarche de DD.

On définira ensuite l'approche et les bases du cadre d'analyse des thèmes et des enjeux. L'information recherchée devra être structurée efficacement. L'information devra aussi être pertinente pour la suite de la démarche en permettant d'en tirer une compréhension juste des dynamiques sans se perdre dans des détails anecdotiques ou techniques. Bref, le cadre d'analyse doit être efficace et pertinent.

On devra aussi réfléchir aux sources d'informations en veillant à conserver un équilibre entre les volets technique et participatif ce qui revient donc à déterminer le niveau de participation des parties prenantes externes et à définir la stratégie de participation.

Évidemment, il convie non seulement de prévoir de quelle façon on accumulera l'information, mais surtout de déterminer de quelle façon on la traitera et on l'intégrera afin de représenter les composantes de la collectivité de façon cohérente et réaliste.

Il faudra aussi évaluer sommairement les principaux risques associés à la réalisation d'un DT et définir une stratégie pour y faire face.

Finalement, il conviendra d'évaluer la faisabilité du projet en fonction des ressources disponibles et nécessaires.

Une bonne élaboration permettra donc d'obtenir une juste idée des ressources humaines et financières à investir et des détails de la démarche qui devront être planifiés.

#### **4.1.2 Planification**

La planification sert essentiellement à raffiner l'élaboration et à prévoir les modalités du projet dans ses moindres détails. Si la phase de planification du DT n'a pas été faite au moment de la planification de l'ensemble de la démarche DD, elle devra être réalisée par l'équipe de travail en collaboration avec le comité de pilotage. Cette étape devrait établir clairement les tâches et l'affectation des ressources pour chaque phase du diagnostic.

Aussi, doit-on savoir en détail quels éléments seront analysés, de quelle façon on obtiendra les informations et comment elles seront intégrées en complétant le cadre d'analyse (thèmes, paramètres, indicateurs). Il importe d'éviter la collecte et un traitement anarchique de données. La sélection des thèmes à traiter et des modes de traitement pourrait aussi être réalisée avec le comité de DD, garantissant ainsi une mobilisation de ce dernier (IDRCIC et ICLEI, 1996). Si cette méthode de planification participative assure qu'elle soit correctement adaptée au contexte, elle présente toutefois un risque de dérapage en d'interminables débats sur la méthode alors que l'expertise des membres du comité de DD est plus spécifique au milieu à étudier qu'à la méthodologie de l'étude. C'est pourquoi on suggère de conserver la distinction entre les ressources méthodologiques et les ressources réflexion. Il demeure néanmoins important de rester flexible et de laisser place à la discussion sur la base d'une proposition viable de cadre d'analyse dont les

fondements seront fixes, mais dont les détails pourront être bonifiés par les membres du comité de DD, suivant leur intérêt.

L'échéancier et le budget demeurent très variables selon la portée de l'étude et l'étendue de la participation. De manière générale, on doit prévoir environ 3 à 6 mois, excluant la préparation (ARPE, 2001). Toutefois, la démarche que proposée dans le cadre du présent essai pourrait s'avérer plus longue puisqu'elle implique non seulement un simple examen thématique, mais une intégration des connaissances sous la forme d'une analyse transversale des dynamiques locales. Néanmoins, rappelons que le DT vise à mobiliser les acteurs et à comprendre le milieu de façon globale en se basant sur de l'information actuelle. Rien ne sert d'éterniser et de complexifier le processus en accumulant trop de détails, lesquels risqueraient de nuire à la compréhension de l'ensemble.

## **4.2 Ph.2 - Mobilisation des parties prenantes**

Tel que mentionné précédemment, il demeure essentiel de favoriser l'intégration constructive des PP au DT à la fois pour enrichir l'analyse et la compréhension des grandes dynamiques affectant la communauté, mais aussi pour assurer l'acceptabilité et l'efficacité du projet de DD (CERTU, 2006).

L'idéal serait que tout un chacun puisse comprendre les enjeux de la démarche et puisse participer de façon constructive et respectueuse à la réflexion en ayant pour objectif le bien-être de tous. Dans la pratique, on ne peut espérer intégrer ainsi tous les membres de la collectivité. Plusieurs n'y sont simplement pas intéressés et d'autres y verront une opportunité de maximiser leurs bénéfices. Le mieux est de s'assurer que tous les groupes soient représentés le plus justement possible et que ces représentants puissent collaborer activement au diagnostic (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). C'est pourquoi la méthode proposée compte sur le rôle prépondérant du comité de DD, qui, en tant que « ressource réflexion », est composé de membres sélectionnés de la collectivité et appuyé, au besoin, par d'autres outils participatifs plus libres.

### **4.2.1 Identification, analyse et sélection des parties prenantes**

On ne saurait trop insister sur l'importance de sélectionner les bonnes parties prenantes pour favoriser le succès d'un tel projet de société. Il est essentiel qu'aucun groupe important ou aucune sphère d'activité ne soit sous-représenté et qu'aucune apparence de



partialité ne soit perçue par la population (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Il en va de la crédibilité et de la mobilisation de l'ensemble de la démarche DD, mais surtout de la validité et de la pertinence des conclusions du diagnostic.

Il est impossible d'établir une liste de PP valable pour toutes les collectivités. Il est donc important, dans un premier temps, de recenser, avec le comité de pilotage, les groupes de parties prenantes locales qui pourraient être représentés et d'identifier pour chacun des groupes quelques représentants potentiels.

On sélectionnera ensuite les PP représentés, leur porte-parole et leur niveau de participation sur la base de plusieurs facteurs dont :

- les objectifs et la portée de l'étude
- le profil du milieu
- leur pouvoir d'influence
- leur connaissance du milieu
- l'intérêt à participer
- l'attitude et le caractère de l'éventuel participant.

Les objectifs de l'étude, mais aussi l'approche privilégiée, les délais, les budgets et les ressources disponibles influenceront beaucoup l'ampleur et les modes de participation choisis. Le profil de la collectivité, quant à sa taille, la diversité de son économie et de sa distribution démographique auront aussi un impact considérable sur la sélection des participants (Rouxel et Rist, 2000). Lors de cette sélection, on devra évaluer, pour chacun des groupes, le type et l'importance de leur pouvoir d'influence (pouvoir décisionnel, financier, politique, leadership, visibilité, etc.) en regard de la démarche et la collectivité (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). On devra aussi estimer leur niveau de connaissances du milieu et leur champ d'expertise de façon à ce que tous les thèmes soient bien représentés. On veillera aussi à sélectionner un représentant qui soit compétent, crédible et reconnu. On estimera également leur niveau de motivation présumée à participer à la démarche. Cette motivation va souvent de pair avec ce qu'ils ont à gagner ou à perdre sur le plan individuel ou corporatif. On peut même tenter de présumer des positions qu'ils défendront sur la base de leur vision avouée : on pourrait ainsi s'assurer que soient représentées des opinions divergentes, mais pas trop radicales. En ce sens, advenant l'émergence de conflits fondamentaux, on se félicitera d'avoir sélectionné les représentants de parties prenantes sur la base de leur attitude ouverte et de leur caractère

respectueux. Le tableau ci-dessous permettrait de sélectionner les parties prenantes et leurs représentants selon quelques-uns des paramètres précédents :

**Tableau 4.1 – Exemple de tableau servant à la sélection des parties prenantes**

Identification				Analyse				Stratégie		
Groupe	Catégorie	Représentant		Intérêt		Pouvoir		Note	Niveau Participation	Moyen de comm.
		Nom	Contact	Type	1-5	Type	1-5			

Cette évaluation des parties prenantes sert d'abord à préparer leur participation à l'ensemble de la démarche de DD, mais il est fortement recommandé de s'en servir même pour le diagnostic en intégrant une analyse, en général ou par thèmes, des principaux intervenants quant à leurs rôles, leurs positions officielles, etc (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).

#### 4.2.2 Niveau de participation et mode de communication

Il ne suffit pas de déterminer quelles sont les parties prenantes importantes. Il faudra prévoir sommairement une stratégie de participation pour chacune des PP sélectionnées.

On distingue différents niveaux de participation : information, consultation, concertation et codécision. L'information est essentiellement unidirectionnelle : on l'utilisera pour informer le public de la démarche en cours et pour diffuser le produit final. La consultation vise à informer le décideur de l'opinion du public, mais sans pour autant offrir de pouvoir décisionnel ni offrir l'opportunité d'échanger ou de confronter les opinions. C'est notamment le cas des sondages et des consultations publiques au cours desquels le décideur écoute et décide. La concertation s'approche de la consultation en ce qu'elle laisse au décideur le pouvoir décisionnel, mais elle permet l'échange en vue de s'accorder sur une vision. La codécision, ou cotravail offre aux participants une part de décision (CERTU, 2006). C'est ce dernier mode de participation qui représente au mieux l'idée de la démocratie participative. C'est toutefois le mode de participation le plus exigeant et le plus difficile à appliquer.

Selon la PP et l'objectif de communication, on choisira parmi l'éventail de moyens de communication (courriel, journaux, forums, etc.) la façon la plus efficace de joindre les parties prenantes suivant qu'on souhaite les intéresser, les informer, les impliquer ou voir

même les exclure. Il ne serait ni possible, ni souhaitable d'ailleurs, de proposer une formule universelle pour joindre les PP et les amener à participer. Si dans certaines collectivités, l'envoi de courriel est un mode de communication déjà établi, pour d'autre, ce pourrait être le journal local, l'envoi postal ou même le feuillet paroissial. L'important est d'utiliser les modes de communication qui ont fait leur preuve dans la localité (CERTU, 2006), tout en demeurant attentifs à la réponse et à la représentativité des répondants. Il se peut effectivement que le mode de communication traditionnel pose problème si on réalise qu'une grande part de la population ou des secteurs d'activités ne répondent pas suffisamment à l'invitation.

#### **4.2.3 Phases de participation**

L'intégration des PP peut se faire à différents moments pour chacun desquels les termes de la participation (responsabilités, limites, modalités de participation, pouvoirs décisionnels, etc.) devront être clairement établis.

En faisant abstraction de l'élaboration et de la validation de l'ensemble de la démarche de DD, le premier moment où les PP seront appelés à contribuer est lors de la composition du comité de pilotage et de l'équipe de travail. Il est possible et même souhaitable d'intégrer à ces deux groupes des experts, mais aussi des gens du milieu.

Bien que les PP n'y participent pas activement, la phase d'information générale sur le projet les touche directement puisqu'elle vise essentiellement à fournir l'information dont le public aura besoin pour participer efficacement au DT. On veillera à informer le public du processus à venir, des résultats attendus et de quelles façons chacun pourra participer au diagnostic. Cette phase d'information sur le DT est généralement intimement liée avec l'information sur la démarche générale de DD étant donné qu'elle vise des objectifs communs comme de sensibiliser et d'éduquer le public à l'importance de leur participation et à favoriser leur compréhension de la démarche en cours. Si on a opté pour une approche essentiellement technique ou une approche participative contrôlée, la phase d'information initiale pourrait être restreinte aux PP sélectionnées. Il est néanmoins pertinent d'informer le grand public sur l'état des travaux entourant le DT. Par contre, si on choisit une approche participative libre ou élargie, il importera de toucher le plus de gens possible.

Vient ensuite le moment d'identifier les participants et de composer les groupes et comités qui constitueront les ressources-réflexion et les ressources-information. (voir section 3.4)

Afin de favoriser l'intégration du développement durable dans les travaux du comité de DD, il conviendra de dispenser une formation adéquate aux participants. Cette formation devra couvrir les principaux sujets abordés dans le présent essai, à savoir :

- le contexte municipal
- le concept de développement durable en général et appliqué aux collectivités
- les principaux jalons de la démarche québécoise de DD
- les étapes de la démarche locale
- les phases du DT.

Une telle formation sert à intégrer le DD dans l'analyse, mais elle offre aussi des occasions de discussions et d'échanges de vision. Il est important de bâtir sur ce que les participants connaissent. Il ne s'agit pas ici de leur apporter les lumières de la connaissance du DD en remplacement de leur propre raisonnement, mais plutôt de leur faire réaliser qu'ils portent en eux une compréhension latente et intuitive du DD. On doit leur montrer que le développement durable prend sa source dans le gros bon sens et qu'il suffit d'élargir sa vision pour le comprendre. On doit aussi, en tant que « guide expert en DD » demeurer attentif aux préconceptions inexactes et rectifier au besoin certaines idées en guidant la réflexion sur cette préconception. Finalement, la formation des parties prenantes vise à établir un vocabulaire commun propre au développement durable.

Suivant la formation des PP, on procédera avec eux à la présentation et à la validation du cadre d'analyse. Si le cadre a bien été planifié, les commentaires seront mineurs. Il se peut aussi que les membres du comité de DD ne soient pas à l'aise avec le cadre tel qu'ils le comprennent. On procédera alors à des ajustements.

Lors de la collecte d'informations, on aura à faire appel aux ressources-information selon l'approche choisie et les PP sélectionnés. Les membres du comité de DD, seront, eux aussi, appelés à fournir directement de l'information, mais aussi à participer à la recherche d'informations en consultant les groupes qu'ils représentent.

Les ressources-réflexion seront ensuite guidées par l'équipe de travail dans l'étape d'intégration de l'information. Ils devront donc discuter et sélectionner l'information

pertinente qui devra être présentée dans les fiches thématiques. Ils devront, au besoin, porter un jugement sur une série de paramètres pour chacun des thèmes (qualité du système d'information, qualité du thème, évolution, etc.). La réflexion vise aussi à synthétiser l'information clé de chaque thème et à tirer une conclusion quant à l'état de la situation en regard des thèmes évalués. Tout au long de ce travail, l'équipe de travail transcrira les réflexions en un document qui évoluera au fil des rencontres. À chaque séance, le comité de DD devra donc valider ce qui aura été rédigé et poursuivre la réflexion sur les autres éléments jusqu'à ce que le cadre d'analyse thématique soit complété à la satisfaction générale.

Lorsque les fiches thématiques sont complétées à la satisfaction générale du comité de DD, on devrait alors disposer de la première partie du document, à savoir l'état des lieux. Il peut être possible de le publier, mais il serait plus avisé de le publier avec la partie « diagnostic des enjeux ». Notons aussi que les travaux de diagnostic des enjeux peuvent mettre au jour des informations susceptibles de modifier la première partie.

La quatrième phase (voir Figure 3.2 - Diagnostic territorial en 6 phases), qui consiste en l'analyse des enjeux de la collectivité, fait intervenir essentiellement les ressources-réflexion puisqu'il convient d'identifier, de détailler et de cartographier les enjeux. L'étape optionnelle de la priorisation des enjeux pourrait faire appel au grand public en demandant leur avis sur les dynamiques qu'il conviendrait d'améliorer en priorité.

La phase de production sert à valider l'ensemble du travail en présentant aux PP sélectionnés le diagnostic préliminaire et en prenant note des commentaires. Le diagnostic devant être la représentation de l'état actuel de la collectivité et il est important que cette dernière s'y reconnaisse (Gagnon et ARTH 2007). En recueillant les commentaires du donneur d'ouvrage, lequel sera, dans la plupart des cas, la municipalité, il sera essentiel d'éviter ne fut-ce que l'apparence de censure. En effet, des individus qui n'auraient pas participé au processus, et par conséquent qui n'auraient pas vécu cette collaboration ouverte, transparente et constructive, pourraient percevoir, à tort, une tentative de contrôle de l'information. L'ensemble des commentaires sera présenté au comité de DD avec qui on procèdera à une révision du diagnostic selon la pertinence des commentaires apportés par le grand public.

Une fois le document commenté et modifié, on procédera à son dépôt au donneur d'ouvrage avant de le diffuser au public.

Il faudra aussi évaluer plus tard la démarche du DT pour améliorer la méthode afin que d'autres villes puissent en bénéficier. (Rouxel et Rist, 2000)

### **4.3 Ph.3 – Structure du cadre d'évaluation thématique**

Afin de faciliter la collecte et l'appropriation de la somme colossale d'informations qui sera accumulée durant la phase « état des lieux » (Figure 3.2 - Diagnostic territorial en 6 phases), il convient de structurer l'analyse en sections (ci-après nommées thèmes). Ces thèmes constituent la matrice de base destinée à intégrer l'information recueillie.

On remarque que s'affrontent deux types de cadres : ceux structurés en « composantes » et ceux divisés en « objectifs ». La structure par composantes (thématiques sectorielles, territoire, capitaux, dimensions, etc.) vise essentiellement à décrire l'état actuel des différentes composantes d'un système alors que les cadres fonctionnant par objectifs (objectifs, principes, critères, etc.) évaluent la performance en fonction de ce qu'on s'est fixé comme cible (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).

Peu importe le type de cadre choisi, les thèmes doivent :

- couvrir l'étendue du territoire et des facettes de la collectivité
- être cohérents avec le DD ou pouvoir l'intégrer
- être pertinents pour l'ensemble de la collectivité
- faciliter la collecte d'informations et la structurer de façon cohérente
- favoriser l'échange entre les acteurs et la transversalité de la réflexion
- être compréhensibles, distincts et peu nombreux
- aider la prise de décision en anticipant les besoins du plan d'action
- assurer l'équité entre les trois piliers du DD afin d'éviter, par exemple, qu'on accorde plus d'importance à des thèmes économiques par rapport aux thèmes environnementaux ou sociaux.

Certains auteurs suggèrent que le cadre soit élaboré de façon participative afin de favoriser une mobilisation optimale (UN-Habitat et UNEP, 2006). S'il est vrai que cette étape pourrait aider à faire en sorte que les parties prenantes s'approprient pleinement le cadre d'analyse, il est aussi vrai que tous les participants n'ont pas nécessairement l'intérêt ni la compétence pour prendre part à l'élaboration d'un cadre conceptuel. Il est peut-être plus pertinent de l'établir en groupe de travail restreint composé de l'équipe de

travail et du comité de pilotage, sur la base de la littérature existante et de rencontres avec des experts.

Il est aussi possible d'utiliser un cadre déjà existant et de l'adapter au contexte et aux besoins.

#### **4.3.1 Division par composantes**

*« Il est courant de structurer l'analyse d'un territoire selon des thèmes tels que l'économie, l'habitat, l'environnement, etc. Ce faisant, l'analyse tend à rester descriptive et met difficilement en évidence les enjeux du territoire » (Rouxel et Rist, 2000).*

La division des thèmes par composantes amène effectivement à demeurer très descriptif en faisant état de la situation telle qu'elle se présente selon chacune des composantes : c'est à la fois la force et la faiblesse d'un tel cadre d'analyse. Il permet d'intégrer facilement des faits et des statistiques sans trop avoir à traiter ou à modifier les données. Il permet d'établir une référence claire et objective de la situation actuelle. Toutefois, il est vrai qu'en demeurant descriptif, le cadre par composantes ne permet pas de bien comprendre la complexité et les interrelations entre les enjeux locaux. C'est pourquoi la phase d'analyse des enjeux sera importante puisqu'elle interprète l'information du cadre thématique par composante pour en retirer une compréhension élargie des enjeux.

Le cadre par composante est aussi très facile à utiliser en début de diagnostic puisque les thèmes, plus traditionnels, sont bien établis et compris de tous. Ce type de cadre d'analyse est en effet utilisé depuis longtemps sous forme de divisions sectorielles ou territoriales, lesquelles correspondent généralement à des sphères de pouvoir ou à des secteurs d'activités, qui, à l'échelle d'une collectivité, correspondent généralement à des secteurs économiques (tourisme, agriculture, industrie, etc.) ou aux services municipaux (voirie, sécurité, incendie, loisirs, etc.). Les instances concernées (ministères, services municipaux, organismes, etc.) ont souvent développé des procédures de reddition de compte ou des cadres d'évaluation bien rodés qui peuvent rendre facilement accessibles de nombreuses données très tôt dans le processus. Les parties prenantes ont aussi développé une expertise approfondie dans leurs champs de pratiques. Ces facteurs font en sorte de faciliter grandement l'acquisition des données. Par contre, si on se limite à amalgamer une série de sous-analyses sectorielles réalisées chacune par différents

groupes d'experts, on limite la transversalité de l'analyse. Par ailleurs, en créant plusieurs comités consultatifs sectoriels, on rassemble des gens qui se connaissent sans doute déjà et qui partagent le même vocabulaire spécialisé, la même vision des enjeux et des objectifs similaires. L'option du cadre par composantes avec comités thématiques n'est donc pas à privilégier. Toutefois, si on fonctionne avec un seul groupe de réflexion, tel le comité de DD, formé d'intervenants qui représentent différents groupes, on favorise la transversalité de l'analyse et on profite d'une fabuleuse opportunité d'éducation mutuelle. On doit donc éviter de rassembler un expert par composante qui présenterait sa vision de son thème et qui remplirait seul sa fiche thématique. Effectivement, si on souhaite que les participants comprennent bien le concept holistique du développement durable, il ne suffit pas de leur offrir une simple présentation visuelle des faits : ils doivent partir de ce qu'ils connaissent, échanger, mettre en commun leurs connaissances sur une variété de sujets pour réaliser l'interconnectivité des composantes.

Parmi les cadres par composantes disponibles, on peut souligner celui de l'Agence Régional Pour l'Environnement (ARPE, 2001) qui peut être utilisé tel quel ou adapté en fonction des besoins. Ce cadre et la méthode qui y est associée sont extrêmement bien détaillés et accompagnés de la plupart des outils nécessaires. Il est aussi extrêmement vaste puisqu'il regroupe 60 thèmes regroupés sous 6 axes (Écologie, Environnement, Énergie / Aménagement urbain / Économie / Culture et société / Gouvernance / Services de la collectivité) (ARPE, 2009). L'ensemble de ces thèmes est pertinent et cohérent, quoiqu'ils devront être adaptés au contexte québécois. Si le fait de subdiviser les composantes en autant de thèmes facilite la collecte de donnée et assure de ne rien manquer, il pourrait devenir très complexe d'intégrer l'ensemble de ces thèmes pour présenter une vision globale et cohérente de la situation.

La structure d'analyse dite par capitaux est un cadre par composantes qui se base sur l'idée qu'un développement durable assurerait la pérennité de la richesse nationale, représenté par le capital humain (main-d'œuvre éduquée et en santé), le capital social (institutions, réseaux sociaux, normes et valeurs), le capital financier (actions, monnaies, dépôts, etc.), le capital produit (infrastructures) et le capital naturel (services écologiques) (MDDEP, 2010). Ce cadre est suffisamment récent pour amener les intervenants à modifier leur vision traditionnelle, tout en demeurant relativement proche des déclinaisons thématiques habituelles et en facilitant encore la collecte d'informations. Il offre aussi l'avantage d'être cohérent avec le système d'indicateurs de DD du gouvernement



québécois, lui-même basé sur l'approche par capitaux. Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a opté pour l'approche par capitaux, plutôt qu'une approche par objectifs, en raison de « *son caractère pérenne (au-delà des préférences politiques) et exhaustif (toutes les dimensions étant considérées)* » (MDDEP, 2010). L'approche par capitaux semble une option tout à fait pertinente et cohérente pour diviser la phase 3 du DT (connaître l'état des lieux).

Somme toute, en complément d'une analyse des enjeux, le cadre par composante est complet, relativement facile à utiliser et permet aux participants, en début de démarche, de s'y retrouver rapidement.

#### **4.3.2 Division par objectifs de développement durable**

Les cadres d'analyse par objectifs évaluent à quel niveau la collectivité est conforme à certains concepts propres au DD ou dans quelle mesure elle aura évolué vers l'atteinte d'objectifs qu'elle se sera fixés en vue de s'y conformer (normes, principes, etc.). Ce type de cadre présuppose donc une réflexion en amont sur la vision de la collectivité durable. Dans les cas où le cadre est proposé par un groupe d'experts en DD, cette réflexion n'aura pas été menée par la collectivité qui l'applique. Il faudra donc faire confiance aux experts qui auront réalisé ce cadre.

Le CERTU est l'un des nombreux organismes ayant proposé un cadre d'évaluation sur la base d'objectifs de DD. Ces 7 objectifs sont destinés à guider le développement durable à l'échelle des collectivités locales en les considérant en synergie les uns avec les autres. Ces objectifs sont énoncés en tant que finalité et en prenant soin de ne pas y inclure ce qui serait du domaine des moyens ou des outils (Rouxel et Rist, 2000).

1. assurer la diversité de l'occupation des territoires
2. faciliter l'intégration urbaine des populations
3. valoriser le patrimoine
4. veiller à une utilisation économe et valorisante des ressources
5. assurer la santé publique
6. organiser la gestion des territoires
7. favoriser la démocratie locale.

Ces objectifs sont ensuite séparés en thématiques auxquelles sont associées des « questions principales ». L'utilisation de ces questions sera traitée plus en détail à la sous-section 4.4.3.

Ces 7 objectifs généraux de DD peuvent toutefois être interprétés de plusieurs façons, même en tenant compte de leurs explications. « Assurer la diversité de l'occupation du territoire »... est-ce vraiment ce qu'on veut ? En quoi est-ce différent d'« organiser la gestion du territoire » ? Qu'est-ce qu'on veut inclure dans le patrimoine? Comment peut-on évaluer la gestion du territoire?... Même si cette méthode est accompagnée d'explications détaillées, on n'évitera pas un débat qui mélange engagements et analyses.

Les cadres par objectifs sont aussi très utilisés avec les approches fonctionnant par « back-casting » comme *Natural Step* dont la méthode d'analyse repose sur les 4 conditions de développement présentées à la section 2.5 (James et Lahti, 2004).

On pourrait aussi être tenté de composer un cadre d'analyse par objectifs en important, en amalgamant et en modifiant des énoncés d'objectifs tirés de plusieurs cadres. Ce faisant, on court-circuiterait le processus « évaluation – vision (objectifs) – planification – action ». Ainsi, dans l'espoir d'orienter la vision que choisira la collectivité, on évaluerait cette dernière sur la base d'objectifs pour lesquels elle ne s'est pas engagée et qui ne reposeraient pas sur une évaluation juste du milieu. On mélangerait ainsi travail d'analyse et travail de vision. Effectivement, le choix d'engagements doit reposer sur un processus de diagnostic, de participation et de réflexion tel que présenté à la section 2.5. Il ne peut suffire d'être un expert en DD pour prétendre pouvoir choisir seul les engagements qui auraient dû être pris par la collectivité si elle avait compris le DD.

Il serait aussi possible d'utiliser des objectifs généraux de DD qui font consensus, tel qu'« économiser l'eau potable », « éliminer les conflits armés » ou « densifier le milieu bâti ». On constate ainsi que certains énoncés ne seraient pas tout à fait pertinents pour la collectivité ou qu'ils ne représenteraient pas fidèlement sa vision ou ses priorités. Il est donc essentiel d'adapter ceux-ci à la réalité du milieu, mais encore là, on court-circuite le processus. Pour bien comprendre ce court-circuit, imaginons qu'une collectivité beauceronne construise son cadre en s'inspirant d'un ensemble d'objectifs européens et état-uniens. Les villes dont elle s'inspire ont énoncé leurs objectifs en fonction d'un contexte très différent. Donc, la collectivité beauceronne adopte non seulement les objectifs, mais aussi la représentation sous-jacente du contexte.

Il est néanmoins possible d'utiliser correctement un cadre par objectifs en évaluant la collectivité sur la base des objectifs qu'elle s'est fixés directement (plan d'urbanisme, politiques municipales, etc.) ou indirectement (SAD, *Stratégie gouvernementale de DD*, etc.). Si on tient à utiliser un cadre par objectifs de DD, il serait avisé de s'arrimer avec la *Stratégie de québécoise de DD* en reprenant 9 orientations qu'elle propose et les objectifs qui y sont associés. Par ailleurs, rappelons que la *Stratégie* invite les municipalités à rendre compte, de façon volontaire, de leur contribution à l'atteinte des objectifs des 9 orientations.

**Tableau 4.2 - Orientations de la *Stratégie* pouvant servir de thèmes d'évaluation (MDDEP, 2007)**

<b>Les 9 orientations de la <i>Stratégie</i> pouvant structurer le cadre d'analyse</b>
Informar, sensibiliser, éduquer, innover
Réduire et gérer les risques pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement
Produire et consommer de façon responsable
Accroître l'efficacité économique
Répondre aux changements démographiques
Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée
Sauvegarder et partager le patrimoine collectif
Favoriser la participation à la vie collective
Prévenir et réduire les inégalités sociales et économiques

Peu importe le type de division retenu, on doit bien choisir le libellé des objectifs afin d'en favoriser la compréhension pour tous. Cela est d'autant plus vrai si on procède par objectifs, principes ou conditions de développement durable puisque ceux-ci intègrent des idées nouvelles, souvent exprimées avec un langage particulier. Il ne faudrait donc pas que certains intervenants soient découragés de prendre part au processus simplement parce que le vocabulaire leur semble trop abstrait ou trop technique (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Toutefois, si l'intégration d'un nouveau vocable et de nouvelles références idéologiques risquent de confondre certains participants, il ne faut pas simplement l'éviter. Il faut au contraire les rendre plus accessibles et en faire une véritable opportunité d'apprentissage collectif. Ainsi, en apprenant ensemble ce qu'est la subsidiarité, les services écologiques ou l'écoconditionnalité, on renforce le lien entre les participants et on s'assure d'une compréhension partagée de ces concepts. Avec d'adéquats efforts d'éducation, on peut donc favoriser la collaboration. Rappelons que l'éducation au développement durable constitue une part essentielle à toute démarche de DD.

Notons aussi qu'une structure en objectifs de développement durable permet souvent d'intégrer plusieurs secteurs traditionnellement distincts. On atteint ainsi plus facilement le défi de faire du DT un outil d'analyse transversal. Néanmoins, il peut s'avérer plus difficile

d'obtenir l'information qui demeure souvent structurée en thèmes sectoriels. On devra alors coupler certaines données, extrapoler ou générer de l'information nouvelle au moyen d'analyses complémentaires spécifiques ou par le biais de consultations des intervenants.

En somme, un cadre d'analyse par objectifs présente un risque de court-circuiter le processus, mais permettra de cibler précisément l'acquisition de données tout en constituant une belle opportunité d'éducation. Toutefois, ce type de cadre risque de mélanger certains participants et de présenter un défi important au niveau de la collecte de données. Dans le cadre de la démarche proposée par cet essai, il conviendra d'utiliser une structure cohérente avec la *Stratégie québécoise de DD* ou avec les engagements de la ville.

#### **4.3.3 Division par enjeux locaux ou par dynamiques locales**

L'analyse par composantes et par objectifs fait ressortir des enjeux qu'il conviendra d'analyser lors de la phase de diagnostic, mais il est possible de partir d'une série d'enjeux locaux choisis de façon participative et d'en faire la structure de base de l'unique analyse.

Considérant le processus proposé dans cet essai, c'est un peu comme si on escamotait la phase de l'état des lieux en passant directement à l'identification et l'analyse des enjeux locaux de DD. L'économie de temps n'est pas si valable puisqu'il faudra de toute façon documenter les dynamiques alors que l'état des lieux aurait déjà fourni la plupart des informations. Aussi, la sélection des dynamiques repose essentiellement sur l'expérience vécue et les perceptions des PP, d'où un risque de mal cerner les enjeux si les intervenants sont mal informés, non représentatifs de l'ensemble des PP, non-formés en DD ou s'ils sont de mauvaise foi. Ainsi, si l'identification de ces enjeux ne s'appuie pas sur une analyse solide de faits vérifiables, on risque d'oublier des enjeux importants ou de mal prioriser les dynamiques à évaluer. Compte tenu de l'importance stratégique du plan de DD, il semble un peu hasardeux de baser l'ensemble des stratégies d'aménagement et de gestion de plusieurs parties prenantes uniquement sur quelques ateliers d'identification d'enjeux.

Un autre risque de cette approche est que les points focaux de l'analyse soient essentiellement des problèmes. En omettant de soulever ce qui est positif dans la communauté, on ne prend pas conscience des forces qui pourraient constituer des amorces de solutions en plus de donner l'impression qu'un tel projet de société ne servirait

qu'à régler des problèmes. On remarquera que même le vocabulaire utilisé implique souvent de réagir face à un élément négatif : éviter, éliminer, protéger, ...

Notons aussi le fait que l'identification d'enjeux en groupe peut-être très circonstancielle et que l'actualité, des événements récents, des préconceptions erronées, la présence de certains individus charismatiques sont autant de facteurs qui risquent de polariser les discussions.

En ce sens, le cadre par enjeux, utilisé sans analyse multisystémique préalable, est beaucoup moins pérenne qu'une analyse reposant sur un état des lieux, dans la mesure où les enjeux évoluent et que leur perception est influencée par de nombreux facteurs circonstanciels.

Pour ces raisons, on ne saurait recommander l'utilisation du cadre par enjeux s'il n'est pas précédé d'une analyse globale de la collectivité.

#### **4.3.4 Regroupement sous Environnement, Société, Économie et Gouvernance**

Les thèmes sont parfois regroupés et présentés en fonction des trois grands axes du développement durable (l'économie, l'environnement et la société) auxquels s'ajoute parfois la gouvernance ou l'aménagement.

Il paraît hasardeux de procéder ainsi puisque cette approche contribuerait à sectoriser les thèmes, nuisant ainsi à leur intégration en un tout homogène et englobant. Cette façon de faire risque de résulter en un diagnostic en 3 volets. Précédemment, on a vu qu'en regroupant des acteurs d'un même champ d'activité on risquait de limiter la transversalité. De la même façon, si des comités consultatifs sont divisés en « économie », « société », « environnement » et parfois « gouvernance », les acteurs du monde industriel se retrouvent ensemble autour d'une nouvelle table d'économie, entourés de visages familiers. Il est aussi probable que les gens qui ont un intérêt particulier pour l'environnement s'intéresseraient plus en détail aux thèmes de l'axe environnement, sans en apprendre bien davantage que ce qu'ils en savent déjà, et qu'ils survoleraient plus rapidement les thèmes économiques ou sociaux, teintés d'un autre langage que le leur.

Il apparaît donc peu opportun de regrouper ainsi les thèmes. Il demeure toutefois important de s'assurer que les trois dimensions du DD soient couvertes par l'ensemble des thèmes et adéquatement représentées par les PP sélectionnés.

En somme, le cadre par composantes permet d'avoir une représentation globale de la collectivité quant à ses forces et faiblesses suivant plusieurs thèmes, traditionnels ou nouveaux (capitaux) tout en permettant de collecter facilement l'information. Malgré le risque de court-circuiter la démarche, le cadre par objectifs permet d'évaluer la situation selon des engagements cohérents avec le DD. Le cadre par enjeux, sans analyse globale, est à éviter en raison des risques associés à la sélection et à l'analyse des enjeux. Par ailleurs, le fait de regrouper les thèmes sous les trois dimensions typiques du DD représente un risque pour la transversalité et le caractère holistique que le DT vise.

#### **4.4 Ph.3 - Modes de traitement des thèmes**

La détermination de l'approche pour l'analyse des thèmes constitue un élément méthodologique important puisqu'il s'agit de choisir les sujets que l'on souhaite documenter et de déterminer comment sera structurée l'information. On discutera donc de différentes approches existantes. Certaines approches sont plus systématiques alors que d'autres sont plus libres. Toutefois, ces modes de traitement peuvent très bien être utilisés en complémentarité.

L'important en choisissant les modes de traitement est d'assurer une certaine uniformité dans le traitement des thèmes de façon à permettre de les comparer les uns avec les autres et pour améliorer la lisibilité de l'ensemble. Il est tout aussi important de demeurer flexible : tout est une question d'équilibre.

Il est généralement admis que chaque thème doit être accompagné d'une mise en contexte présentant ses limites et justifiant l'importance accordée à son analyse. On présentera idéalement une section synthèse qui permettra de donner un aperçu du thème sans avoir à le lire en entier. Il est aussi courant de rédiger des fiches synthèses d'un format unique pour chacun des thèmes.

##### **4.4.1 Vision actuelle et actions en cours**

Dans un premier temps, on pourra relever pour chaque thème les énoncés de vision présentement en vigueur dans la collectivité et celles du passé. Le recensement des visions antérieures donne aussi une bonne idée des orientations et des enjeux que la collectivité considèrerait comme importants. La démarche de développement durable sera mieux reçue si elle s'inscrit dans la continuité de la vision, en améliorant cette dernière

plutôt qu'en s'y opposant ou en l'ignorant. On pourrait se contenter de répertorier ces visions, mais il peut s'avérer pertinent de les évaluer en regard du DD.

Dans toutes les communautés, l'administration municipale, des groupes de citoyens, des commerçants ou d'autres ont mis en place des initiatives cohérentes avec les principes du DD, souvent sans même les parer du vocabulaire propre au DD. Or, il est essentiel de répertorier ces actions, qu'elles soient complétées avec succès, en cours de réalisation, projetés ou même si elles ont échoué. Il est aussi important de comprendre la portée qu'elles ont eue (Vergnet-Covo, 2007). L'objectif est encore d'inscrire la démarche DD dans la continuité et l'amélioration continue. Ce relevé des actions permettra aussi de guider le plan d'action en identifiant quelles sont les conditions de succès des actions réussies et quels sont les obstacles récurrents auxquels devront réfléchir les participants pour la réalisation du plan d'action. Le relevé des actions permettra aussi d'éviter le dédoublement d'actions. On pourra aussi profiter de ce relevé pour faire du renforcement positif et capitaliser sur le succès de certains programmes réussis qui pourront être relancés, supportés davantage ou améliorés.

#### 4.4.2 Technique « AFOM »

Le mode de traitement dit « AFOM » permet de mettre en lumière les atouts, faiblesses, opportunités et menaces.

Tableau 4.3 – Exemple de tableau AFOM (compilation de ARPE, s.d., p. 4 et Ville de Baie-Saint-Paul, 2005, p.9)

<b>Thème : xxxxx</b>		
<b>Atouts</b> + Grande participation à... + Très bonne...	+ Positif +  Présent                      Futur	<b>Opportunités</b> + Arrivée prochaine de... + Projet pour...
<b>Faiblesses</b> - ... - ...	- Négatif -	<b>Menaces</b> - Démobilisation des ados... - ...

On comprendra que cette technique permet d'évaluer les points forts et les points faibles d'un thème tout en les situant dans le temps selon des scénarios de développement impliquant le *statu quo*. Certains interprètent aussi les catégories « opportunités » et « menaces » comme étant des dynamiques sur lesquelles la collectivité n'a que très peu de contrôle, mais qui sont susceptibles d'influencer le thème. On pensera alors aux

impacts des changements climatiques, aux dynamiques démographiques, aux mouvements sociaux, etc.

La technique AFOM a le bénéfice d'être très simple à utiliser et compréhensible, ce qui en fait un outil de prédilection auprès du public. En couvrant l'horizon temporel et en répertoriant autant les aspects positifs que négatifs, le tableau AFOM couvre large et fait en sorte qu'il est très facile de visualiser rapidement la situation pour un thème particulier.

Toutefois, dans sa forme de base, il peut être difficile de mettre en évidence les éléments importants ou de placer certains éléments qui ont des répercussions à la fois positives et négatives. Il est néanmoins possible de pallier ce problème en accompagnant le tableau d'explications complémentaires ou en ajoutant des cases au tableau comme le fait l'Agence régionale pour l'environnement. Ainsi, le tableau de base peut intégrer de nombreux paramètres permettant de détailler chaque élément. ARPE ajoute notamment une colonne indiquant l'importance relative de l'élément et utilise des codes pour montrer les interactions avec d'autres éléments (ARPE, s.d.).

Si elle est parfois utilisée seule ou en complément à d'autres outils, la technique AFOM peut, comme ce fût fait pour Baie-Saint-Paul (Ville de Baie-Saint-Paul, 2005), être utilisée pour réaliser une synthèse du thème. De la même façon, elle peut aussi servir à présenter une synthèse globale de l'état des lieux.

La technique AFOM est donc un outil pertinent, simple et flexible qui est tout indiqué pour analyser les thèmes.

#### **4.4.3 Traitement au moyen de questions spécifiques**

Il est possible d'évaluer chacun des thèmes selon des critères généraux, mais il est aussi possible de cibler certaines questions pour lesquelles on devra obtenir des réponses précises. De cette façon, l'analyse tend à se concentrer sur certains aspects, en dépassant le simple niveau descriptif. En évaluant le cadre dans son ensemble, on s'assurera que les questions principales permettront d'évaluer l'ensemble des volets de la collectivité. C'est principalement de cette façon que le CERTU suggère de structurer l'analyse des thèmes. D'abord, les objectifs généraux de DD permettent de déterminer les thématiques à analyser. Ensuite, en couplant les objectifs de DD avec les objectifs du DT et les spécificités du territoire, on obtient, pour chaque thématique, une série de questions



principales. À ces questions sont assortis des paramètres à évaluer au moyen d'indicateurs afin de pouvoir répondre à chaque question (Rouxel et Rist, 2000). Cette méthode utilise surtout des questions « oui-non ».

**Tableau 4.4 – Cadre d'analyse proposé par le CERTU (tiré de CERTU, 2000, p.73)**

Objectif DD	Thématiques (tirées des particularités du milieu + les objectifs DD + les attendus du diagnostic)	Questions principales	Paramètres	Indicateurs
Économiser et valoriser les ressources	Maitrise de consommation de l'espace	Y a-t-il une politique foncière visant à limiter l'étalement urbain ?	Marché foncier et de l'immobilier Politiques publiques de gestion foncière Densité de l'espace urbain	Valeurs foncières Vacance, stock de bureau ZAC ...
	Protection des milieux naturels	A-t-on préservé des espaces naturels dans le tissu urbanisé ?	Capacité d'accueil du site Biodiversité Corridors écologiques	...
		Se pose-t-il des problèmes d'érosion des sols ?	...	...
...	...	...	...	...

La méthode *Collectivités 21* (Poublon, 2008) utilise aussi des questions spécifiques pour mener l'analyse des thèmes. Pour chacun des thèmes, une dizaine de questions sont posées aux intervenants concernant les pratiques actuelles et la réponse est cotée selon le barème suivant :

**Tableau 4.5 - Cotation des réponses avec Collectivité 21 (modifié de Poublon, 2008, p.55)**

Ex. de question	Quelle sont vos relations entre la ville et ... en matière de DD ? Avez-vous un programme de ... ? Connaissez-vous les actions de... ?
0%	La commune n'a aucune pratique.
25%	Une pratique existe, elle n'est pas formalisée et ne correspond pas à la meilleure pratique.
50%	La pratique est formalisée, elle tend vers la meilleure pratique.
75%	La pratique existe, mais elle n'est pas formalisée.
100%	La pratique de la commune correspond à la meilleure pratique – elle est formalisée.

Bien qu'il soit accompagné de très bons conseils pour conduire des entrevues, l'outil *Collectivité 21* devrait être remanié de façon importante avant d'être applicable pour le Québec. Les questions réfèrent souvent à des outils très différents de ceux utilisés au Québec. Aussi, il semble que la cotation repose sur un référentiel tendancieux : la représentation de l'intervieweur quant à ce qu'est la « meilleure » pratique et à quel point

la pratique actuelle en est éloignée. Néanmoins, l'idée de coter les réponses aux questions présente un potentiel certain et gagnerait à être développée davantage.

L'Agence régionale pour l'environnement rappelle qu'il est pertinent d'avoir recours à des questions ouvertes pour éviter les crispations stériles et pour laisser place à un débat constructif (ARPE, 2001). En ce sens, l'utilisation de questions principales pour analyser les thèmes permet d'orienter directement la collecte d'informations ; aussi demeure-t-il important de rester ouvert à l'information inattendue qui émergerait des discussions et qui ne répondrait pas directement à l'une ou l'autre des questions principales.

L'utilisation des questions principales permet de dépasser le simple relevé d'indicateurs et d'intégrer le développement durable à l'intérieur d'un cadre par composante en forçant les participants à considérer certains aspects allant au-delà de ce qui est habituellement pris en compte pour ce thème. On pourra aussi amener les gens à réfléchir aux liens avec d'autres thèmes, à la prise en compte de certains principes de DD, aux aspects environnementaux du thème à l'étude ou au niveau d'avancement dans un aspect particulier du thème. Par exemple, on pourra questionner sur :

- la place de l'éducation relative au DD à l'intérieur du thème éducation
- les solutions agroenvironnementales pour le thème de l'agriculture
- les programmes de conciliation travail-famille dans le thème industrie
- la transparence dans la gestion municipale
- le contact entre le consommateur et le producteur
- les opportunités de transport actif sur le réseau
- la connaissance de l'offre des services culturels
- la gestion des eaux pluviales
- etc.

#### **4.4.4 Traitement géographique des thèmes**

Le monde municipal dispose de plus en plus d'outils de géomatique pour générer et gérer des sommes astronomiques d'informations géoréférencées. Dans le cadre d'un diagnostic, ces outils peuvent se révéler très utiles pour prendre le pouls de l'évolution d'un thème ayant des incidences spatiales ou pour déceler des relations cachées entre certains éléments (Gagnon et Arth, 2005). De plus, en association avec l'utilisation des aires de diffusion (subdivisions spatiales des statistiques de Statistique Canada), on peut

mettre en évidence des déséquilibres entre certains secteurs (par exemple, par rapport à l'accès aux services ou autres).

La modélisation permet aussi de développer certains indicateurs spatiaux tels que les pourcentages d'écosystèmes dégradés, les zones de grande valeur de biodiversité, les tendances de développement, les zones isolées, etc.

Il importe de se rappeler qu'il ne s'agit que d'une des multiples façons d'exprimer la réalité. L'information ne pouvant être géoréférencée n'en est pas moins valable. On doit aussi comprendre que même si une ligne est tracée, il demeure une part d'incertitude et de nuances sur ce qu'elle représente (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).

L'utilisation de système géoréférencé peut être complexe si l'équipe ne dispose pas de l'expertise nécessaire et il peut arriver de faire face à des difficultés de mise à jour et d'intégration de l'information si on souhaite actualiser le DT (ARPE, 2001). Il faudra donc avoir recours à des experts géomaticiens. Afin d'assister les municipalités, le Bureau municipal rend accessible un service intégré d'information géographique et textuelle appelé SIGAT pour « système d'information et de gestion en aménagement du territoire » (MAMROT, 2010c).

Il se peut que ce traitement géographique soit utile que pour quelques thèmes. Il peut aussi être pertinent d'utiliser, de façon combinée, un SIG avec des images satellites.

Il convient de garder à l'esprit qu'il est important de transposer l'information en plan si on souhaite que la démarche DD chapeaute l'organisation du territoire.

#### **4.4.5 Traitement narratif**

Ce mode d'analyse permet de traiter chacun des thèmes différemment en expliquant les idées principales et en présentant, sous forme de texte, toute information pertinente. Cette méthode offre un bon potentiel de participation puisqu'il permet de rendre justice aux discussions et aux réflexions émergeant de la participation des PP. Le traitement narratif accorde une grande liberté à l'auteur qui est libre d'intégrer ou non des tableaux, des cartes, des données, de schémas, etc. Cette méthode présente donc l'avantage d'être flexible et simple. Toutefois, parce qu'elle n'est pas systématique et rigoureuse, elle limite les possibilités de comparaison des thèmes entre eux ou avec le suivi du Plan de DD (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Aussi, il est probable qu'un thème soit plus développé

simplement parce que l'information est plus accessible et non parce qu'il est plus important. À moins qu'il ne soit accompagné de fiches ou de sections synthèses, le traitement narratif limite le survol rapide du DT. On aura donc peine à déterminer rapidement les éléments prioritaires.

Le traitement narratif est donc très pertinent s'il est utilisé en complément d'un autre mode de traitement. Il permet alors de détailler certains éléments d'informations complexes soulevés dans les tableaux ou pour expliquer un programme ou un projet en lien avec le thème.

#### **4.4.6 Paramètre et indicateurs**

Tout comme les questions principales, les paramètres associés, à une série d'indicateurs, permettent de comparer les thèmes entre eux ou d'explorer certains aspects spécifiques du thème en plus d'établir le référentiel de base du suivi du Plan de DD. On pourrait distinguer deux catégories de paramètres soit ceux généraux et ceux spécifiques. Idéalement, le jugement porté sur chaque paramètre devra être supporté par un ou des indicateurs, un indice ou une explication complète sous forme narrative.

Les paramètres généraux sont ceux qui seront appliqués à tous les thèmes et qui constitueront la base de la comparaison des thèmes entre eux. Voici quelques exemples de paramètre généraux pertinents :

- qualité de la situation en regard du thème
- tendance actuelle (amélioration / pas de changement récent / dégradation)
- information sur le sujet (pas de données / données éparses / données compilées/ données accessibles)
- importance accordée au développement de ce thème
- niveau de connaissances du thème au sein de la population
- énoncé de volonté stratégique de DD
- sujets polémiques
- objectifs de la Stratégie gouvernementale de DD en lien avec le thème et contribution de la ville à l'atteinte de chaque objectif
- ...

Les paramètres spécifiques s'apparentent à des sous-thèmes et ils s'utilisent presque de la même façon que les questions principales. On peut d'ailleurs possible de reprendre les mêmes exemples cités en 4.4.3. Il est néanmoins préférable de les distinguer en établissant que les questions permettent d'obtenir l'information précise concernant le paramètre. Par exemple :

**Tableau 4.6 - Exemple de hiérarchisation thème/paramètre/questions**

<b>Thème :</b>	<b>Habitation</b>
Paramètre spécifique #5 :	Efficacité énergétique
Questions :	Quels sont les incitatifs à améliorer la qualité des habitations?
	Quels sont les conclusions du programme de diagnostic résidentiel mené par Hydro-Québec dans le cadre de la campagne « Mieux consommer » ?
	...

Ces paramètres spécifiques et les questions qui y sont associées permettent aussi d'orienter très finement l'analyse du thème en recherchant de l'information précise, souvent hors des champs d'analyse traditionnels et qui n'émergerait pas spontanément des discussions avec les PP.

Si le CERTU soutient qu'il « *serait vain de retenir des champs d'investigation s'il n'est pas possible de les évaluer* » (Rouxel et Rist, 2000), il semble plutôt que l'un des problèmes affectant le développement des collectivités est justement le fait qu'on évite d'approfondir certaines connaissances relatives aux paramètres difficiles à évaluer (p.ex : l'équivalence monétaire des services écologiques, la complexité des écosystèmes urbains, l'impact du sentiment d'appartenance à la collectivité).

Les paramètres, qu'ils soient généraux ou spécifiques, peuvent être détaillés par des explications narratives, des indices ou des indicateurs.

La méthode proposée par le CERTU préconise à la fois l'utilisation d'indicateurs spécifiques et techniques d'ordre quantitatif (distance, taux de taxation, proportion de la population ayant..., etc.) et l'utilisation d'indicateurs génériques d'ordre qualitatif (appréciation, évolution, qualité, etc.).

Les indicateurs constituent des variables mesurables qui permettent d'apprécier l'évolution d'un paramètre ou d'une combinaison de paramètres clés du développement d'une collectivité. Les systèmes d'indicateurs ont pour objectifs d'informer, d'aider à la prise de décision et de mesurer le progrès (MDDEP, 2010). Un indicateur seul ne sert à rien : il

appuie quantitativement une tendance ou une dynamique soulevée. Tout est dans l'interprétation. C'est pourquoi l'explication narrative complémentaire ou l'ajout d'information de référence (moyenne, rang, valeur antérieure, appréciation de la valeur sous forme de couleur, etc.) est essentiel à la bonne compréhension de l'indicateur.

Une annexe pourrait accompagner le diagnostic pour présenter l'ensemble des indicateurs utilisés, comme ce fût fait à St-Félicien (UQAC, 2005) et à Baie-St-Paul (Ville de Baie-Saint-Paul, 2005). On y présenterait le paramètre que l'indicateur permet de quantifier, son échelle (provinciale, régionale, MRC, municipale ou autre), un rappel de sa valeur, son unité de mesure, la date de la mesure et finalement sa source. Cette façon de faire donnerait plus de crédibilité à la démarche et permettrait à d'autres villes de s'en inspirer pour réaliser leur DT ou pour se comparer.

On devra opter le plus possible pour des indicateurs normalisés dont la performance ou la pertinence est reconnue afin d'établir des comparaisons avec d'autres territoires (ARPE, 2001). La disponibilité de l'indicateur influencera aussi son choix (facilité, rapidité, fréquence et coût associé à la collection de données). On évitera les indicateurs difficiles à comprendre, peu pertinents, trop complexes, « gourmands » en collecte de données ou dont on ne peut pas comprendre les dynamiques sous-jacentes. On aura donc avantage à « *opter pour un système modeste élaboré avec des données disponibles, facilement mesurables et qui montrent l'évolution à long terme* » (MDDEP, 2010). On doit néanmoins s'assurer que les données disponibles soient suffisantes pour décrire le paramètre. On devra au besoin générer de nouvelles données, ce qui peut d'ailleurs être un processus très formateur sur le plan de la compréhension des enjeux de DD. À la limite, si on ne peut pas présenter de valeur pour le paramètre, il est important de noter cette lacune afin de pouvoir y remédier ultérieurement.

On distingue 3 types d'indicateurs utilisés dans le DT.

- Les indicateurs de développement durable servent généralement à évaluer où se situe la collectivité par rapport à certains concepts de développement durable.
- Les indicateurs de suivi permettent de rendre compte du niveau d'avancement de la mise en œuvre d'actions.
- Les indicateurs de performance permettent de comparer les données ou les résultats avec d'autres projets similaires ou par rapport à un objectif.

On peut aussi utiliser un indicateur phare qui est un indicateur suffisamment important et représentatif pour donner une idée de l'évolution d'un thème.

Il est possible d'intégrer une série d'indicateurs pour en faire un indicateur composé, mais cette procédure est méthodologiquement complexe et serait peu envisageable dans le cadre d'un DT. Il existe quelques indicateurs composés plus ou moins pertinents pour les collectivités et plus ou moins accessibles. L'empreinte écologique en est un bien connu. Il est utilisé pour visualiser l'impact des activités humaines sur les ressources naturelles. Le calcul intègre différentes données (habitude alimentaire, logement, déplacement, production et consommation de bien et services) afin de traduire le mode de vie du répondant en équivalent foncier naturel ou agricole. Bien que cette méthode permette de bien visualiser l'impact de notre consommation, il peut être préférable de recourir à un ensemble d'indicateurs plus précis et plus facile à établir pour la collectivité (Vergnet-Covo, 2007).

Il existe plusieurs sources d'indicateurs auxquelles peuvent avoir recourt les collectivités. Le plus fréquemment, c'est la municipalité elle-même qui constitue la principale source d'information puisqu'elle aura récupéré d'innombrables données venant de sources primaires (Statistique Canada, MRC, etc.). La municipalité pourra aussi générer de nombreux indicateurs à partir des bases de données qu'elle entretient et qu'elle utilise au quotidien. Aussi, depuis 2004, les municipalités québécoises sont tenues de compiler annuellement et de communiquer au MAMROT une série de données faisant état de sa gestion. Ces indicateurs de gestion ont pour objectif de constituer des référentiels d'aide à la décision qui orienteront les municipalités en leur permettant de suivre l'évolution de certains paramètres et de se comparer avec d'autres municipalités similaires (MAMROT, 2010a) Les 14 indicateurs obligatoires traitent de quatre fonctions : les transports routiers (voirie et déneigement), l'hygiène du milieu (traitement des eaux usées et réseaux d'égouts, approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution), la santé financière globale et les ressources humaines. Les résultats publiés de 2008 étaient présentés par regroupement de villes (population et type de services offerts), permettant aux villes de se situer parmi les autres villes de taille similaire. Ces données sont aussi interprétées selon l'horizon temporel afin de permettre d'apprécier l'évolution d'un indicateur (MAMROT, 2010a). Le MAMROT propose aussi aux villes de compiler 13 indicateurs facultatifs sur les ressources humaines, la sécurité publique, les loisirs et la culture, de même que la gestion des matières résiduelles (MAMROT, 2010a). Ces

indicateurs, dont certains sont obligatoires et d'autres facultatifs, sont très importants à considérer dans le cadre d'un diagnostic territorial puisqu'ils permettent de comparer et d'apprécier l'évolution de paramètres en utilisant des outils déjà reconnus et partagés par toutes les municipalités québécoises.

Les MRC disposent aussi d'une vaste connaissance qualitative, spatiale et quantitative de leur territoire. Bien qu'une grande partie de l'information dont elle dispose provient des municipalités, la MRC génère des données directement en lien avec leur compétence : gestion des matières résiduelles, planification de l'aménagement, emploi, etc.

Une autre importante source d'information est Statistique Canada qui rend accessibles les données de recensement sous la forme de profil de communauté pour chaque ville. Les informations qu'on y retrouve sont très complètes et variées : démographie, habitation, scolarité, emploi, nationalité, langue, etc. Statistique Canada offre aussi une variété d'informations sectorielles : transport, agriculture, etc.

L'Institut de la statistique du Québec peut aussi fournir des informations numériques pertinentes, par régions ou par thématiques.

Bref, on peut utiliser des paramètres généraux pour offrir une base de comparaison entre des thèmes et des paramètres spécifiques pour explorer certains aspects d'un thème. On utilise des indicateurs pour appuyer l'évaluation d'un paramètre.

#### **4.5 Ph.3 - Référentiel d'évaluation**

Le référentiel d'évaluation est une valeur de référence par rapport à laquelle on se base pour juger un des paramètres. Ainsi, on peut comparer la situation présente aux principes de DD énoncés dans la *Loi sur le développement durable*. On peut aussi évaluer l'atteinte des engagements politiques pris par la ville, la MRC, la CRÉ, les organismes locaux ou toute autre instance ou regroupement (agriculteurs, industriels, etc.) dont la contribution au thème est importantes. En ce sens, l'orientation et les objectifs de la *Stratégie gouvernementale de DD* constituent d'importants référentiels d'analyse. Rappelons que la *Stratégie* invite les villes, sur une base volontaire, à dresser un bilan de leur contribution à l'atteinte des objectifs de la *Stratégie*. Il serait donc envisageable d'intégrer dans les thèmes un paramètre général qui vise justement à évaluer cette contribution.



En lien direct avec l'approche du « back-casting », il serait possible d'évaluer la situation de la ville par rapport à un énoncé de vision de ce qu'elle souhaite devenir à long terme. Ce référentiel est relativement proche du référentiel d'objectif, à la différence que le recours à la vision est un peu moins direct et administratif. On compare plutôt la représentation actuelle de la collectivité avec la représentation d'un idéal pour le futur.

On peut aussi se baser uniquement sur les perceptions des PP en demandant par exemple leur niveau d'appréciation de la situation par rapport au thème ou s'ils ont l'impression que la situation s'est améliorée ou détériorée. De cette façon par contre, on ne peut pas contrôler leur référentiel d'analyse. On se contente de colliger et de représenter.

L'utilisation d'indicateurs standardisés permet de comparer la collectivité avec la situation dans d'autres collectivités (villes voisines, ensemble du Québec, villes ayant un profil similaire, etc.)... en espérant concrétiser l'adage populaire : « Quand on se regarde, on se désole, quand on se compare, on se console. ».

Si on dispose d'indicateurs ou de paramètres ayant été évalués dans le passé en utilisant une méthodologie comparable à celle prévue pour le DT, il est possible de quantifier l'évolution du paramètre évalué. Ce faisant il est possible d'établir des scénarios de développement pour prévoir les tendances à venir.

#### **4.6 Ph.3 - Agrégation, analyse et intégration des informations**

Lorsque la collecte des données est complétée, on doit les intégrer afin d'en arriver à une représentation cohérente et consensuelle de l'état de la situation pour chacun des thèmes. Selon les méthodes de collecte choisies et selon le type de données obtenues, il faudra intégrer l'information par un traitement statistique, une synthèse reposant sur la discussion et la réflexion, l'analyse de paramètres géographiques ou même par un traitement graphique.

##### **4.6.1 Synthèse reposant sur la réflexion et la discussion**

Il s'agit de l'approche la plus couramment utilisée. Elle consiste à discuter en groupes des informations obtenues et à déterminer lesquelles sont valables pour être intégrées à l'état des lieux. La plupart du temps, on en arrivera à une synthèse de chaque thème présenté

sous forme narrative avec des figures, des tableaux, des indicateurs et d'autres données disposés de façon plus ou moins systématique, mais cohérente, à l'intérieur d'un texte explicatif reflétant l'essentiel des discussions.

Cette technique permet aussi aux participants de discuter d'indices, qu'il s'agisse du niveau de la situation du thème, de la tendance actuelle, du niveau d'information accessible ou de tout autre paramètre. Les discussions permettront donc de juger en groupe, de façon démocratique, le résultat d'un paramètre. Ces indices, s'ils sont communs à tous les thèmes, pourront être présentés en un tableau type qu'on retrouvera à chaque thème.

En ayant recourt à une intégration des données reposant sur une réflexion commune on tentera d'en arriver à trois niveaux de synthèse de l'information. Chaque fiche thématique présente d'abord une conclusion de l'évaluation du thème. Une section détaillée explique ensuite la conclusion de l'évaluation en restituant la réflexion dans son intégralité en quelques pages. Finalement, une réflexion en fin de parcours dresse un portrait général de la collectivité en élaborant une synthèse qui reprend les éléments clés de l'ensemble des thèmes.

On comprendra que les résultats d'une analyse thématique reposant sur la discussion de participants seront tributaires de la sélection de ces participants et sujets à l'effet de groupe où une idée risque de dominer si elle est portée par quelques participants influents.

Néanmoins, cette technique comporte l'avantage indéniable d'amener les participants à discuter ensemble, avec tous les bénéfices précédemment énoncés, quant à la participation des PP : transversalité, apprentissage, conflit formateur, mobilisation, etc.

#### **4.6.2 Traitement statistique**

Le traitement statistique est surtout utilisé si on a eu recours à une forme de sondage ou si la collecte de données a permis d'amasser une quantité importante de données numériques. Ce traitement statistique devra toutefois être réalisé, ou à tout le moins guidé, par un expert statisticien qui pourra évaluer si les résultats sont significatifs et dégager des tendances, des anomalies ou simplement des éléments intéressants dans une mer de chiffres.

Il existe aussi tout un éventail de traitements statistiques simples qui peuvent être réalisés par l'équipe de travail. On pourra effectuer de simples comparaisons entre des données locales et les mêmes données calculées pour l'ensemble du Québec ou pour une ville comparable. D'ailleurs, les données de Statistiques Canada sont particulièrement utiles pour établir de simples comparaisons entre les profils de scolarité des citoyens, les profils démographiques, les profils professionnels, l'activité économique, etc. On pourra aussi les comparer aux valeurs des recensements antérieurs pour déceler les tendances de fond.

On pourra également utiliser le traitement statistique si le cadre d'analyse repose sur une série de paramètres (transparence, implication citoyenne, etc.) représentés par des indices (excellent, très bon = 4... médiocre = ...). Il serait alors possible de pondérer les indices et de présenter une note globale.

La technique de traitement des résultats mise de l'avant par l'Agence régionale pour l'environnement constitue d'ailleurs un de ces systèmes où une série de paramètres sont notés et pondérés. Il s'agit d'un système complexe où chacun des 60 thèmes est évalué par le biais d'une fiche. L'ensemble des paramètres d'évaluation se décline en cinq groupes et 16 sous-groupes :

**Tableau 4.7 - Synthèse du cadre d'évaluation proposé par ARPE (ARPE, 2001)**

	Nbre de Paramètres
<b>Volonté stratégique DD</b>	
<i>Compréhension</i>	2
<i>Expression claire de la stratégie</i>	2
<i>Présence des critères de développement durable</i>	17
<i>Qualité de la traduction opérationnelle</i>	5
<i>Dynamique de la volonté</i>	3
<b>Qualité du système d'information</b>	
<i>Connaissances sur le sujet</i>	1
<i>Effort d'acquisition et de structuration sur le sujet</i>	3
<i>Qualité des données</i>	4
<i>Qualité de l'exploitation</i>	3
<i>Mode de fonctionnement de l'intelligence globale</i>	4
<i>Organisation du projet</i>	3
<b>Mobilisation</b>	
<i>Acteurs impliqués</i>	5
<i>Implication de la collectivité</i>	1
<i>Nature du rôle de la collectivité</i>	3
<i>Force et pertinence des outils de mobilisation</i>	2
<i>Implication de la population</i>	1
<b>Situation sur les enjeux</b>	selon nbre d'enjeux
<b>Qualité des réponses des interviewés</b>	9

Chaque paramètre est pondéré et noté en « 1 ou 0 » ou en « 0 à 4 ». Les sous-groupes se voient attribuer un coefficient (10 ou 20) qui affecte la somme des notes des paramètres et définira la notation du sous-groupe. La somme des notations des sous-groupes d'un groupe est divisée par la somme des coefficients des sous-groupes du même groupe. On obtient donc un nombre décimal correspondant à la note du groupe. En reportant ces valeurs dans un tableau regroupant chacun des groupes de paramètres pour chacun des 6 axes, on peut mettre en lumière les lacunes et les forces. (ARPE, 2009) Bref, ce que l'on doit en retenir, c'est qu'il s'agit d'un système extrêmement complexe qui évalue en détail le milieu, mais qui risque de compliquer l'intégration entre les thèmes. Si les paramètres d'analyse paraissent pertinents, on constate qu'il peut être laborieux de remplir ces fiches pour chacun des 60 thèmes, ce qui implique de porter un jugement sur un peu plus d'une soixantaine de paramètres pour chacun des thèmes : on en arrive à un total de près de 4000 décisions prises par le responsable de l'évaluation. D'ailleurs, ARPE suggère que pour assurer la transversalité et la constance de l'analyse, une seule personne devrait se charger d'intégrer les informations (ARPE, 2001). En fonctionnant avec un comité de DD, ce n'est pas une personne qui est chargée de l'intégration de l'information, mais bien un ensemble de gens en mesure d'offrir une variété de points de vue favorisant ainsi une réflexion plus transversale. La cohérence et l'unité dans la réflexion dépendront de la capacité du groupe à accepter des compromis pour en arriver à une opinion consensuelle significative. Toutefois, il est évidemment impensable de viser près des 4000 décisions prises en comité.

Tel que mentionné précédemment, les villes de Whistler (Whistler Centre for Sustainability et RMOW, 2010) et Victoria (BC Stats, 2009) ont ainsi eu recours à des traitements statistiques afin d'intégrer et d'ajuster les données recueillies par le biais de sondages téléphoniques.

Le traitement statistique comporte l'avantage majeur qu'il permet d'inscrire l'état des lieux dans le temps en comparant la situation d'aujourd'hui avec les situations passée et future, ce qui est difficilement le cas avec le traitement de données reposant sur la discussion. De plus, il ajoute un peu d'objectivité et de transparence au diagnostic en présentant des résultats vérifiables et reproductibles. Il est donc essentiel que la méthode soit clairement expliquée pour qu'il soit possible de la reproduire ou à tout le moins de la valider. Il peut en effet être pernicieux de présenter des résultats statistiques sans en expliquer la logique et la source.

### **4.6.3 Synthèse cartographique**

Tout comme il est possible de reporter sur une carte certains éléments de l'analyse des thèmes, il est envisageable d'intégrer ces multiples éléments spatiaux, simplement en cherchant des liens entre les calques de différents éléments. De la même façon, une expertise avec les systèmes d'information géographique et une collecte d'information géoréférencée implique plus de dépenses, mais permet de trouver d'autres relations entre certains éléments et certains thèmes.

De plus, si on souhaite que la démarche de DD oriente adéquatement le cadre de planification territoriale, il est indispensable de générer et d'intégrer de l'information spatiale afin d'orienter la vision de développement socio-économique, mais aussi la vision de l'aménagement territorial. La participation d'un urbaniste serait alors pertinente pour orienter une réflexion et une analyse territoriale.

L'utilisation des aires de diffusion de Statistique Canada se révélera encore d'une pertinence certaine.

### **4.6.4 Synthèse graphique**

Une autre façon d'intégrer l'information collectée et de générer une synthèse des thèmes est d'utiliser une technique de représentation graphique telle que les cadrans, les diagrammes ou les tableaux. Les techniques de représentation graphiques peuvent être utilisées pour organiser et pour présenter de l'information nouvelle, mais on pourra aussi y avoir recours pour réaliser des synthèses ou pour traduire l'information présentée de façon narrative afin d'illustrer les données et les résultats de façon plus visuelle.

Les cadrans sont souvent utilisés en association avec un système de pointage comme c'est le cas avec la méthode développée par l'ARPE où les pointages des 6 axes sont reportés sur un cadran à six pointes (ARPE, 2001).

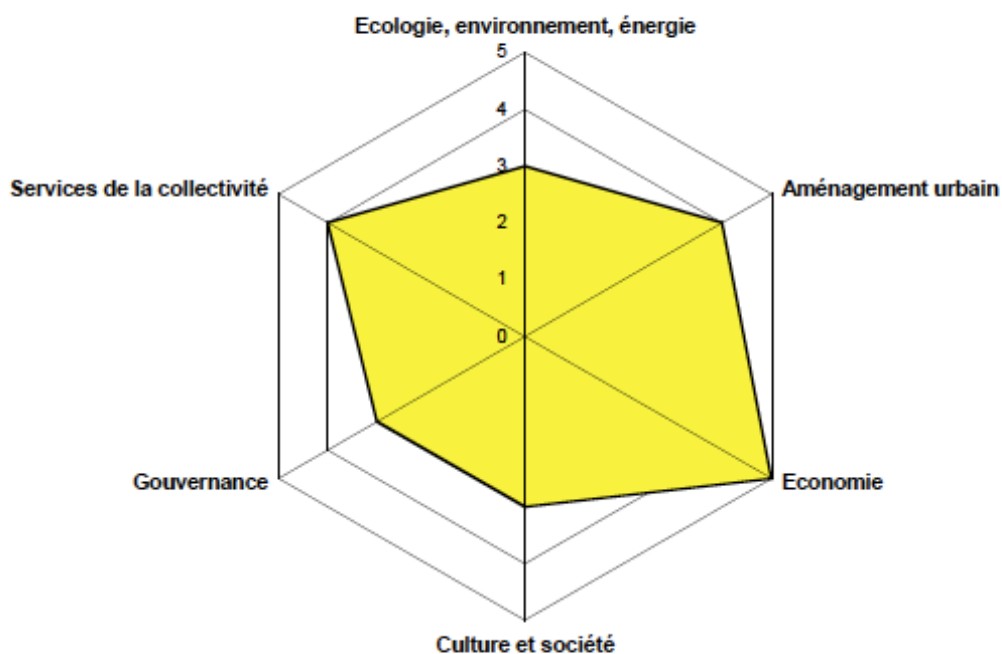


Figure 4.1 – Exemple d'utilisation de cadrans synthèses (Tiré de ARPE, 2001, p.115)

On peut ainsi constater quels sont les axes les plus forts et les plus faibles. Toutefois, la quantité d'information qu'on retrouve dans ces représentations graphiques est plutôt réduite.

On lui préférera le diagramme à bandes qui permet d'intégrer beaucoup plus d'informations et d'une façon plus familière et plus intuitive. Il est également plus facile de comparer des hauteurs de bandes plutôt la position de coins de formes irrégulières. Ces diagrammes à bandes peuvent aussi devenir la représentation clé d'un tableau de bord. L'exemple du tableau de bord de Saguenay (RLDD, 2002) est particulièrement complet, élégant et clair. En une image, on fait la synthèse du niveau de développement et de l'évolution de chacun des sept domaines en plus d'indiquer le niveau qualitatif des 40 indicateurs phares. Le document complet explicite chaque indicateur en présentant l'objectif relié, la méthode de mesure, l'importance de l'évaluation, les résultats récents, les limites et les lacunes de l'indicateur, l'évaluation qualitative et l'évolution, tout en les agrémentant de renseignements supplémentaires, de figures explicatives et de photos attrayantes (tiré de RLDD, 2002, p.7).

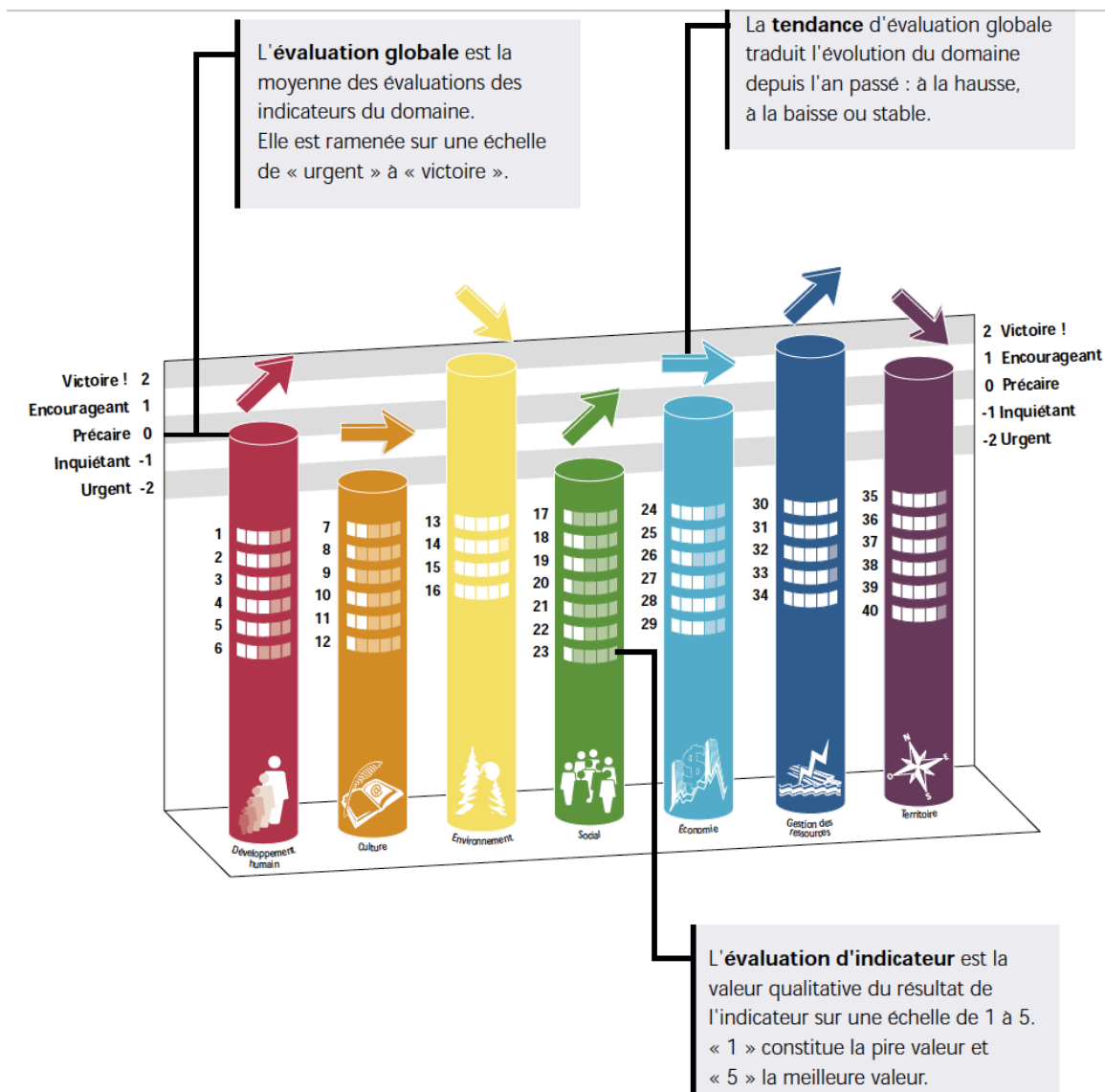


Figure 4.2 - Exemple fictif de l'utilisation du tableau de bord de Saguenay (tiré de RLDD, 2002, p.7)

Une autre très bonne façon de représenter graphiquement une synthèse de l'évaluation thématique est de générer un tableau regroupant les thèmes et leurs principaux paramètres. Si le recours à une variété de symboles et à des codes de couleurs paraît *a priori* enfantin et peu professionnel, il permet de rejoindre tout le monde et d'exprimer rapidement une idée. De plus, l'utilisation de couleurs et de pictogrammes permet de visualiser rapidement les forces et les faiblesses. L'exemple suivant est tiré d'une brochure visant à présenter les indicateurs phares retenus par la France afin d'évaluer les progrès réalisés vis à vis les objectifs stratégiques de l'Union européenne en lien avec la *Stratégie Nationale de DD française pour 2003 à 2008* (MEDD, 2006). Cet exemple démontre l'efficacité d'une synthèse graphique qui mise sur des couleurs et des

pictogrammes intuitifs. On comprend en un coup d'œil quels sont les thèmes en difficulté, ceux qui évoluent positivement et ceux pour lesquels la France se positionne avantagement par rapport à ses voisins européens.

### Douze indicateurs "phares" de développement durable pour la France

Indicateur	Situation	Tendance	Comparaison Europe
1 Taux de croissance du produit intérieur brut par habitant	☹️	↑	📊
2 Emissions totales de gaz à effet de serre	☹️	→	📊
3 Part des énergies renouvelables dans la consommation totale d'énergie primaire	☹️	↑	📊
4 Consommation d'énergie totale des transports	☹️	→	📊
5 Quantité de déchets municipaux collectés	☹️	→	📊
6 Indice d'abondance des populations d'oiseaux communs / milieux bâtis	☹️	→	nc
6bis Indice d'abondance des populations d'oiseaux communs / milieux agricoles	☹️	→	nc
7 Prises de poissons au-dessus des seuils de précaution	☹️	↓	nc
8 Espérance de vie en bonne santé	☹️	→	📊
9 Part des ménages sous le seuil de pauvreté (taux de pauvreté monétaire après transferts sociaux)	☹️	→	📊
10 Taux de dépendance vieillesse	☹️	↓	📊
11 Aide publique au développement	☹️	↑	📊
12 Disponibilité de l'administration en ligne	😊	↑	📊








	meilleur que la moyenne européenne		dans la moyenne européenne		inférieur à la moyenne européenne	nc : données non comparables	
	satisfaisant		en amélioration		insuffisant		état critique

Figure 4.3 - Exemple de synthèse thématique de façon graphique (tiré de MEDD, 2006, p.3)

#### 4.7 Ph.4 – Diagnostic des enjeux

Tel que déjà mentionné à plusieurs reprises, le diagnostic territorial poursuit les objectifs de connaître et de comprendre. La phase 3 (l'état des lieux) aura permis de dresser un portrait thématique de la situation tel qu'elle se présente ou telle qu'elle se perçoit. On aura quantifié des paramètres à l'aide d'indices et d'indicateurs. On aura pu identifier des visions, des interventions, des parties prenantes, des forces, des faiblesses, des



tendances, des problèmes, des opportunités, etc. Tous ces éléments contribuent à faire de la collectivité ce qu'elle est. Toutefois, comme un tout n'est pas nécessairement la somme de ses parties, une collectivité est bien plus qu'une addition des éléments relevés dans l'état des lieux. Ces éléments interagissent les uns avec les autres pour former des enjeux et des dynamiques multisystémiques, qui elles-mêmes interagissent pour constituer le cœur et l'identité de la communauté. Or, afin d'intervenir efficacement et positivement dans la collectivité, il est essentiel de bien comprendre ces dynamiques, leurs impacts et leurs facteurs contributifs. Les indicateurs et les discussions de la phase 3 permettent souvent de mettre en lumière les manifestations des problèmes qui affectent la collectivité. Toutefois, en basant l'action uniquement sur ces informations, on risque d'agir en réaction pour traiter temporairement les symptômes d'une problématique complexe dont on saisit mal les ramifications. Par contre, si on pousse la réflexion et l'analyse au-delà de la simple identification des problèmes et si on réussit à comprendre l'ensemble des dynamiques et de leurs interrelations, on peut agir à la source même du problème et peut-être même de régler plusieurs problèmes à la fois en évitant de nuire à des dynamiques positives. En ce sens, on se souvient que la démarche de DD ne vise pas essentiellement à régler des problèmes, mais plutôt à améliorer la situation générale. On doit donc éviter de considérer un enjeu ou une dynamique simplement comme un problème à régler, alors qu'il peut aussi s'agir d'un gain à conserver et à faire fructifier : arrivée importante de jeunes famille, renommée comme destination agrotouristique, très forte participation citoyenne, etc.

Donc, la phase de diagnostic des enjeux vise à comprendre cette situation en décortiquant les principales dynamiques, positives et négatives, qui affectent le milieu. On cherchera à en comprendre les facteurs contributifs, les impacts, les interrelations, ainsi que les réactions du milieu face à ces dynamiques. À cette fin, on devra d'abord identifier, sur la base de l'état des lieux, les dynamiques les plus influentes de la collectivité. On devra ensuite les comprendre, en déterminant les facteurs, les impacts et les réactions. On tentera aussi de schématiser l'ensemble des dynamiques pour avoir une vue d'ensemble de la situation. Finalement, on pourra suggérer, à titre indicatif, les dynamiques qui pourraient être ciblées par la vision et ultimement être considérées dans le plan d'action.

Notons par ailleurs qu'une grande part de la compréhension des enjeux aura été réalisée au fil des discussions entourant l'état des lieux. Il s'agira alors de la formaliser, de l'approfondir et d'en élargir la compréhension globale. L'expérience développée à Bromont

démontre que ce travail de réflexion sur les enjeux, même s'il est entamé lors de l'évaluation thématique, demande beaucoup de temps et de discussion.

#### **4.7.1 Identification des enjeux**

Lorsque débute la phase d'identification des enjeux, on aura déjà acquis une bonne connaissance de ces derniers lors de la phase de l'état des lieux. Il sera donc relativement facile d'identifier, en remue-méninges, tout un éventail d'enjeux qui pourront ensuite être regroupés jusqu'à ce qu'on ait réduit leur nombre à une liste raisonnable de 5 à 15. Ici encore, le travail de compréhension des enjeux peut débiter avant terme en regroupant et en libellant certains enjeux. On réalise alors qu'une idée d'enjeu s'apparente à deux autres qui, entre elles, n'ont apparemment aucun lien. On peut réaliser aussi qu'on peut être réticent à fusionner deux enjeux pourtant semblables. À moins d'en arriver à une quarantaine d'enjeux, il peut être préférable de les laisser distincts au début, quitte à les fusionner un peu plus tard.

Du point de vue du développement durable, l'identification des enjeux est un moment crucial puisqu'il s'agit d'identifier les dynamiques qui font en sorte que la collectivité n'est pas durable, de même que les dynamiques qui, au contraire, favorisent déjà la durabilité. Toutefois, si le cadre d'analyse choisi pour l'état des lieux couvre toute l'étendue des composantes de la collectivité ou s'il s'appuie sur un éventail complet d'objectifs de DD, il est fort à parier que les enjeux qui en seront tirés soient représentatifs de la collectivité et du DD. Cela n'aurait d'ailleurs pas été le cas si on avait escamoté l'état des lieux en commençant directement avec une analyse des enjeux identifiés en groupe. Afin de s'assurer d'identifier des enjeux locaux cohérents avec le DD, il peut être nécessaire mettre en quelque sorte nos lunettes DD pour considérer l'état des lieux dans son ensemble et déceler les enjeux multisystémiques qui toucheront plusieurs thèmes de façon indirecte. Si ces enjeux multisystémiques n'apparaissent pas à l'étape de l'identification, il est probable qu'on les mettra à jour au moment de cartographier l'ensemble des enjeux.

Une attention particulière devra être portée au libellé des enjeux. Puisqu'un enjeu n'est pas un objectif, on évitera les formulations avec des verbes à l'infinitif ou exprimant une action correctrice. Un enjeu est un élément que l'on constate et dont on souhaite comprendre la dynamique élargie. Ce n'est pas nécessairement une situation que l'on doit rectifier afin de se conformer à un modèle idéal. Ce faisant, on court-circuiterait une fois de

plus la démarche en intégrant des engagements et des visions dans la phase de diagnostic. Évidemment, certaines idées exprimées sous forme d'objectifs tombent sous le sens, mais il demeure essentiel que le diagnostic reste un diagnostic. Le libellé aura aussi un impact sur les discussions et les réflexions. Un libellé ressemblant à un objectif amènera les gens à discuter de moyens et d'entraves à l'action alors qu'un libellé adéquat permettra aux participants de discuter des facteurs et des impacts de la dynamique. Aussi, les libellés par objectifs expriment souvent une réponse à un problème et peuvent faillir à soulever les dynamiques positives.

**Tableau 4.8 - Comparaison de libellés d'enjeux**

<b>Libellé d'enjeu de type objectif</b>	<b>Libellé d'enjeu de type « dynamique »</b>
Garder les personnes âgées	Exode des aînés
Conservation des milieux humides	Détérioration des milieux humides
Agrandissement du réseau cyclable	Recours indispensable à l'automobile
...	Émergence d'un dynamisme culturel

Une façon toute simple de rectifier un libellé objectif est de se demander « pourquoi ferait-on ça ? » jusqu'à ce que la réponse devienne un fait constaté par l'état des lieux. Par exemple, si on suggère l'enjeu : « Agrandissement du réseau cyclable »

- C'est une bonne idée, mais pourquoi ferait-on ça?
- Pour favoriser le transport actif et alternatif.
- Pourquoi ferait-on ça?
- Parce qu'on est dépendant de l'automobile, si bien que seulement 2 % des citoyens de la ville utilisent le vélo pour leur déplacement et que 88 % des jeunes disent dépendre de leurs parents pour se déplacer. De plus, l'utilisation de l'automobile pollue et a causé 12 morts durant...
- Voilà l'enjeu : la dépendance à l'automobile ou le recours indispensable à l'automobile.

Il est aussi possible de faciliter l'identification des enjeux en l'intégrant à la phase de l'état des lieux. On pourrait tenir une partie du document ou des fiches thématiques où l'on colligerait les idées d'enjeu au fil des discussions.

#### **4.7.2 Analyse des dynamiques et causes de chaque enjeu**

Pour détailler un enjeu, on peut avoir recours au modèle pression/état/réponse ou tout autre modèle similaire qui permette de relier la manifestation de l'enjeu avec les éléments

qui y contribuent tout en mettant en lumière les impacts de cet enjeu (Dalal-Clayton *et al.*, 2002). Il serait aussi important de relever les actions mises en œuvre pour tenter de régler le problème.

Ce travail peut être réalisé sous forme de fiches intégrant en une page l'ensemble des paramètres clés. On déterminera par exemple les :

- facteurs qui contribuent à alimenter l'enjeu
- facteurs qui contribuent à réduire l'enjeu
- impacts négatifs, neutres ou positifs
- engagements énoncés
- liens avec d'autres enjeux
- parties prenantes (contributifs ou impactées)
- importance relative de l'enjeu
- etc.

L'OCDE suggère de procéder de façon participative pour représenter graphiquement un arbre de causalité de l'enjeu. L'enjeu principal est le tronc de cet arbre dont les racines représentent l'arborescence des causes alors que les ramures représentent les ramifications des impacts (Dalal-Clayton *et al.*, 2002).

En s'inspirant de ce modèle, il est possible de créer ses propres arbres de causalité intégrant les paramètres retenus. L'exemple de la page suivante représente graphiquement l'arborescence d'un enjeu fictif en utilisant un logiciel spécialisé dans l'élaboration de réseau de concept, tels XMind, Cmap Tools, Mindjet, etc. Ce genre de logiciel est particulièrement efficace quand vient le temps de travailler en groupe puisqu'il est facile de modifier le schéma, d'occulter certaines branches, d'ajouter des symboles, d'inscrire des commentaires, etc. Toutefois, si ces logiciels sont très performants pour organiser l'information et réfléchir en groupe, il peut être difficile de restituer le fruit de ces réflexions à l'intérieur d'un cadre conventionnel et rigide comme un rapport, une publication écrite ou un essai. Certains logiciels proposent un module d'aperçu permettant de visualiser la carte conceptuelle de façon interactive sans risquer de la modifier. Dans cet exemple, on discerne trois groupes entourant le libellé de l'enjeu : les parties prenantes, les facteurs contributifs (favorables, défavorables et les engagements et actions) et les répercussions (positives, neutres et négatives). On y présente aussi des

liens entre les éléments, ainsi qu'une façon de présenter l'arborescence sous forme de tableau (répercussions positives, en bas à droite).

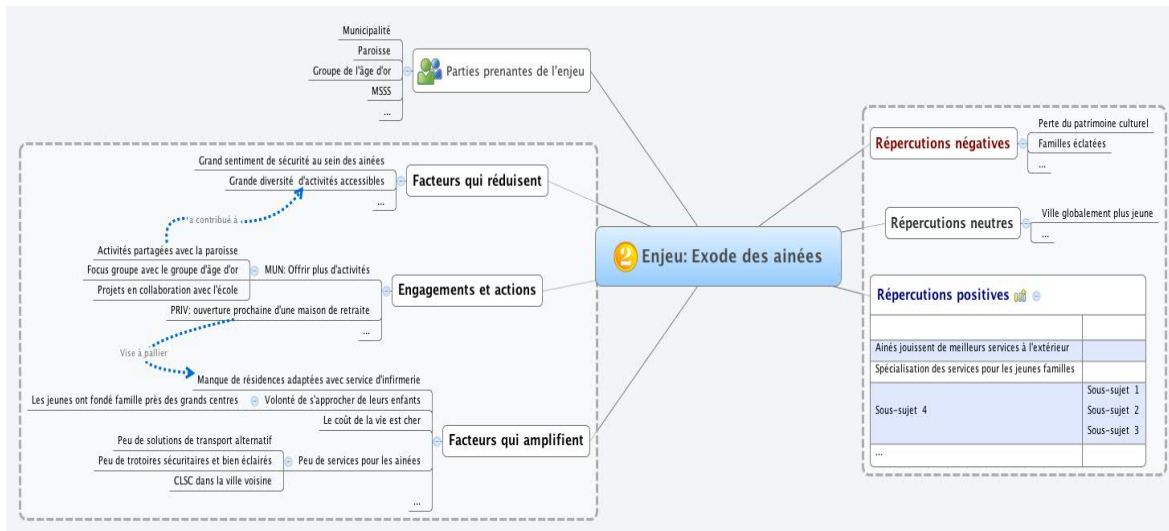


Figure 4.4 - Exemple d'arborescence fictive d'un enjeu (produit avec Xmind)

On pourrait aussi y intégrer une variété de codes et de symboles qui permettraient entre autres d'établir des liens entre les arbres (si un élément se retrouve dans un autre arbre) ou d'indiquer l'importance relative des éléments.

On comprendra que chacune des branches est susceptible de constituer un enjeu à elle seule laquelle pourrait être analysée avec son propre arbre de causalité. On devra donc se limiter aux enjeux sélectionnés ou tolérer l'ajout de quelques éléments qui semblent prépondérants. On devra aussi limiter les ramifications de l'arbre de causalité à 2 ou 3 niveaux dans la chaîne de causes ou d'impacts afin d'éviter de s'y perdre.

#### 4.7.3 Synthèse des enjeux

Il importe de garder à l'esprit que l'issue du diagnostic des enjeux doit demeurer intelligible pour tous. Il faudra donc réussir à synthétiser l'information de cette analyse des enjeux. L'une des façons de faire est de combiner les arbres de causalité en conservant les informations prioritaires (facteurs et impacts) et les liens entre les enjeux. Selon le nombre d'enjeux et leurs interrelations, la carte globale sera plus ou moins complexe. Bien entendu, plus on simplifie la carte, plus on perd d'informations et plus elle devient banale. Aussi faut-il insister sur le fait que la cartographie des enjeux sert simplement à les situer

dans une dynamique plus globale et qu'il est essentiel de se référer aux arbres de chacun d'eux et à l'état des lieux afin d'avoir une bonne compréhension de la collectivité.

Notons aussi qu'on pourrait être limité pas certaines contraintes techniques et administratives liées à la présentation de la cartographie des enjeux. En effet, si le cerveau humain permet d'intellectualiser de complexes réseaux de concepts se déployant en trois dimensions, le fait d'avoir à partager et à représenter ces réflexions pourrait poser problèmes. Une fois encore, les outils informatiques évoluent très rapidement en devenant de plus en plus performants, flexibles et conviviaux. Il est donc de plus en plus facile d'élaborer en collaboration un réseau de concept et d'y naviguer en développant ou en occultant certaines ramifications. On pourrait même passer de la cartographie principale des enjeux à des « schémas annexes » ou à certains arbre de causalité grâce à des hyperliens. On pourrait aussi mettre en lumière certains éléments clés en ajoutant des codes de couleur et des symboles afin d'exprimer certains paramètres : importance relative, pouvoir d'action, références à l'état des lieux, etc.

Au terme de l'exercice de cartographie des enjeux, on réalisera qu'il n'y a plus de distinction entre « enjeu », « facteur » ou « impact ». On obtient un grand schéma où chaque élément est à la fois impact des certains éléments et facteur contributif de certains autres. C'est réellement à ce moment qu'on aura acquis une compréhension systémique du milieu. Les principales dynamiques économiques, environnementales et sociales de la collectivité seront intégrées en un seul schéma cohérent qui représente et simplifie une réalité complexe : on aura alors représenté l'écosystème social du milieu.

Si on ne réussit pas à en arriver à une cartographie cohérente des enjeux, ou simplement à présenter les résultats sous une autre forme, on peut avoir recours à un tableau synthèse similaire à ce qu'il serait possible de produire pour les thèmes (voir sous-section 4.6.4). Ce tableau servirait à présenter en un seul coup d'œil l'ensemble des enjeux et leurs principaux paramètres. Il serait aussi possible de mettre en relation les thèmes et les enjeux en intégrant à ce tableau synthèse à une grille de correspondance dont voici un exemple :

**Tableau 4.9 - Exemple de grille de correspondance des enjeux par rapport aux thèmes, avec les principaux paramètres de chacun**

								Enjeu 1				2	5	1	4	2
	X	X		X	X		X	Enjeu 2								8
	X			X			X	Enjeu 3								5
X				X		X		Enjeu 4								8
	X		X					Enjeu 5								9
			X				X	Enjeu 6								1
				X	X		X	Enjeu 7								7
				X		X		Enjeu 8								7
X								Enjeu 9								
X		X		X		X		Enjeu 10								6
	X		X		X		X	Enjeu 11								
Enjeux locaux analysés																
								Facteurs	Impacts	CR 1	CR 2	CR 3	CR 4	Niv.		
										Critère de priorisation						
Thèmes A	Thèmes B	Thèmes C	Thèmes D	Thèmes E	Thèmes F	Thèmes G	Thèmes H	Thèmes évalués								
9	4	9	2	9	2	3		Appréciation du thème								
9	7	9	1	7	1	4	2	Évolution								
		8		7				Information disponible								
	3			4	6			...								
		5														

Dans l'exemple ci-dessus, on intègre à la fois les paramètres d'évaluation des thèmes et les paramètres d'analyse des enjeux de même que des critères de priorisation. On aurait aussi pu utiliser une grille de correspondance pour indiquer quels enjeux sont reliés l'un à l'autre.

#### 4.7.4 Priorisation

Les arbres de causalité et la cartographie des enjeux auront permis de comprendre la collectivité comme un système global dont certains maillons pourraient être améliorés. Il convient alors de prioriser les « travaux d'entretien » du système. Cette priorisation est le lien qui unit le diagnostic et l'énoncé de vision. En effet, la priorisation repose sur l'analyse des enjeux, mais aussi sur un jugement de valeur puisqu'elle consiste à sélectionner les éléments qui devront constituer les priorités de vision et d'engagement dans l'action. La priorisation peut donc être suggérée au terme du travail de diagnostic, mais elle devra être validée de façon participative lors des premières phases du travail de vision afin qu'elle reflète adéquatement les intentions d'intervention.

La priorisation n'est pas qu'un rang attribué selon l'importance des impacts de l'enjeu. Les critères de priorisation sont très larges et diversifiés. Ils devront être sélectionnés et discutés avec le comité de pilotage et/ou le comité de DD. L'OCDE propose quelques critères de priorisation des enjeux :

- impact sur la qualité de vie des personnes défavorisés
- impact sur des secteurs économiques clés
- impact sur des écosystèmes clés
- pouvoir d'action sans financement supplémentaire
- opportunité d'apprentissage
- visibilité
- effet d'entraînement sur d'autres enjeux
- obligations extérieures
- relation avec des décisions, programmes ou actions en cours de réalisation
- lien avec des engagements politiques en vigueur. (Dalal-Clayton *et al.*, 2002)

L'une des techniques simples pour prioriser les éléments est d'utiliser un graphique pour mettre en relation les deux critères les plus importants (l'un en abscisse et l'autre en ordonnée). On y positionne les enjeux selon ces deux critères et on priorisera ceux se trouvant au coin supérieur droit. Malheureusement, cette technique ne permet de prendre en considération que deux critères alors qu'un bon vieux tableau de priorisation multicritériel permet d'intégrer de nombreux critères en leur attribuant une importance relative au moyen d'une pondération. Cette technique est performante, mais elle comporte l'inconvénient de faire paraître comme étant objective une analyse reposant sur une combinaison d'hypothèses subjectives (identification et notation des enjeux, choix et pondération des critères de priorisation, etc.). Aussi, l'utilisation d'un tel tableau d'analyse risque de se révéler assez complexe et de s'éterniser en d'interminables discussions alors que le diagnostic vise essentiellement à comprendre et à représenter la collectivité dans son ensemble de façon simple et compréhensible. De plus, tel que déjà mentionné, cette priorisation des enjeux comporte un important volet idéologique et politique, tant lorsqu'il s'agit de noter les éléments que lorsqu'il faut pondérer des critères de priorisation. C'est pourquoi il serait préférable d'opter plutôt pour une priorisation très simple et intuitive qui pourra être réévaluée lors des travaux de vision.



On rappelle qu'il est possible d'ajouter des paramètres d'évaluation (importance de l'enjeu/facteur/impact, liens avec d'autres éléments, pouvoir d'intervention, etc.) aux multiples éléments des arbres de causalité et de la cartographie des enjeux. Ainsi, si on représente ces paramètres par des codes de couleur et des symboles, on procédera à une priorisation graphique puisqu'en un coup d'œil, on comprendra le système, mais aussi quels sont les éléments faibles, forts et importants du système.

#### **4.8 Ph.5 et 6 – Production**

Les analyses et réflexions étant complétées, il reste à produire, valider et diffuser le produit livrable.

Si on souhaite une participation élargie ou si on n'a pas eu recours au cotravail en comité de DD, il serait pertinent de soumettre une ébauche du livrable au public (PP sélectionnés ou grand public) aux fins de validation. Le DT étant une représentation de la situation dans la collectivité, la collectivité elle-même doit se reconnaître dans ce diagnostic. Les citoyens et autres parties prenantes en prendront connaissance et, idéalement, seront invités à se prononcer de façon constructive dans un cadre ouvert et respectueux. Il peut s'agir de consultations publiques tenues quelque temps après le premier dépôt, comme il peut aussi s'agir de rencontres en comités consultatifs, de forums web ou de rencontres ciblées. Après que l'équipe de travail aura pris bonne note des commentaires du public, elle devra réunir à nouveau les ressources réflexions afin de discuter des commentaires obtenus et d'apporter les correctifs au besoin. Suivront la rédaction finale et un second dépôt au donneur d'ouvrage, généralement le Conseil municipal.

Il est aussi possible que le cotravail en comité de DD ait été très élaboré, productif, positif... bref, exemplaire et mené de telle sorte que l'équipe de travail et les ressources méthodologiques soient convaincus que le diagnostic est représentatif de l'opinion publique et que, par conséquent, il ne soit pas nécessaire de le valider auprès du public. Toutefois, il est important de considérer l'impact politique de la validation du diagnostic. D'une part, le citoyen sera beaucoup plus enclin à participer et à collaborer au reste de la démarche s'il est convaincu que la collectivité a été bien consultée et a pu valider le document qui constitue l'aboutissement de la démarche. Aussi, certains mécontents chroniques ne pourront pas critiquer longtemps puisque la population aura participé adéquatement. En faisant valider par la population, on s'assure aussi de la qualité et de

l'acceptation du travail. Finalement, sachant qu'il aura à se prononcer et qu'il pourra être écouté, le citoyen investira plus d'effort dans la lecture du document.

Qu'il s'agisse du premier ou dernier dépôt, il est important de garder à l'esprit que « *l'objectif premier du document est d'être lu!* » (Poublon, 2008). À l'instar de tout document stratégique destiné au grand public, le diagnostic territorial se doit d'être accessible, clair, intéressant, complet et facile à consulter.

L'une des difficultés associées à la production du DT est d'adapter le contenu et le contenant à la diversité du public. Cette préoccupation influencera autant les modes de diffusion, le niveau de détails du diagnostic, la mise en page, etc.

Il est relativement simple de s'adapter aux différents publics en présentant plus qu'une version du document. Ainsi, peut-on envisager de produire un dossier élaboré qui inclut toutes les données et les informations complémentaires à l'intention des spécialistes en DD et des participants sérieusement engagés. On pourra aussi produire un document récapitulatif pour les décideurs et un document synthèse plus simple et plus attrayant destiné au grand public (UN-Habitat et UNEP, 2006).

La Picardie a ainsi produit un document complet et un document résumé (Conseil régional de Picardie, s.d.a ; Conseil régional de Picardie, s.d.b). L'exemple de la ville de St-Félicien est aussi intéressant : on y a produit un rapport complet de 30 à 40 pages, une présentation avec support visuel pour la consultation et un document des faits saillants des consultations (UQAC, 2005).

Si on opte pour un document unique et complet, il demeure important de le structurer de façon à ce que tout un chacun puisse y retrouver les parties qui l'intéressent. Il doit tirer parti des différentes sections possibles : sommaire exécutif, profil et localisation de la collectivité, éléments clés, fiches thématiques, annexes, etc. Il est souhaitable que le document imprimé soit aussi disponible en format « PDF ». On doit donc garder à l'esprit qu'il s'agit de deux modes de lecture relativement différents, ne serait-ce que pour l'orientation de la page et la disponibilité d'outils d'annotation adaptés. On doit aussi s'assurer qu'il soit facile de naviguer dans les deux versions du document. À cette fin, le document PDF peut compter sur les signets et les liens dynamiques alors que la version imprimée devra compter sur une série de repères graphiques. D'ailleurs, on devrait

favoriser la lecture à l'écran afin de permettre une économie de papier et pour profiter des outils spécifiques au format PDF.

La plateforme Web est aujourd'hui incontournable pour assurer un lien performant entre les organismes, la municipalité et les citoyens. Plusieurs services et projets bénéficient de l'efficacité d'un bon portail municipal. Le DT ne fait pas exception. En établissant un site entièrement dédié à la démarche de DD, on s'assure d'une bonne accessibilité aux documents, une facilité de coordination et une convivialité accrue... bien sûr à condition que le site ait été bien construit. La Ville de Whistler a mis sur pied un site où on retrouve de nombreuses informations sur la démarche, les résultats, les documents pertinents, les constats tirés de l'analyse de la communauté et finalement un outil performant de présentation dynamique des actions réalisées, en cours et prévues (Whistler Centre for Sustainability et RMOW, 2010). Il va sans dire qu'en plus de favoriser l'accessibilité de l'information, l'utilisation du web pour publier le DT est plus écologique et convivial qu'un document imprimé de 100 pages. Le portail web permet aussi d'actualiser régulièrement l'information et de maintenir un tableau de bord permettant d'apprécier l'évolution de la situation. Toutefois, malgré les nombreux avantages d'une plateforme web, il faut garder à l'esprit que cet outil puisse ne pas convenir à une partie importante de la population, qui ne dispose pas d'une connexion rapide ou qui n'est pas particulièrement à l'aise avec l'informatique. Le diagnostic devrait par ailleurs permettre de mieux cerner préalablement les modes de communication qui seront les plus adéquats.

Sur le plan du graphisme, on devra veiller à ce que la présentation du diagnostic soit attrayante sans nuire au sérieux du document. Lorsqu'il conviendra de faire valider le travail réalisé, on évitera de présenter un document trop soigné qui laisserait croire que tout est fini et qu'il n'y a pas place au changement. Le diagnostic doit paraître malléable et professionnel jusqu'à son dépôt final.

Au niveau du langage, on doit demeurer clair, concis et accessible à tous. On veillera à expliquer en annexe ou en note de bas de page les expressions ou concepts pouvant porter à confusion.

Évidemment, une section du document expliquera la vision du DD sur laquelle repose le diagnostic.

## **5 SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE**

Tout au long de l'essai, il a été possible de critiquer certains éléments méthodologiques relatifs au diagnostic territorial. Pièce par pièce, le schéma synthèse (présenté à la page suivante) s'est mis en place. Il illustre toute la démarche du diagnostic territorial telle que recommandée par le présent essai, à la lumière de l'analyse des principaux repères méthodologiques.

On y retrouve les étapes qui précèdent et qui suivent le diagnostic. On y présente les six principales phases, leurs objectifs et leurs principales tâches, en ordre chronologique, suivant le fil de la démarche. On situe les principaux groupes impliqués, soit l'équipe de travail, le comité de pilotage, le comité de DD, le public cible ou le grand public. Finalement, on met en relation ces groupes avec les principales tâches qui composent la démarche.

Les paragraphes qui suivent établissent donc une synthèse de la démarche en suivant le schéma final.

## Synthèse de la démarche proposée pour un diagnostic territorial

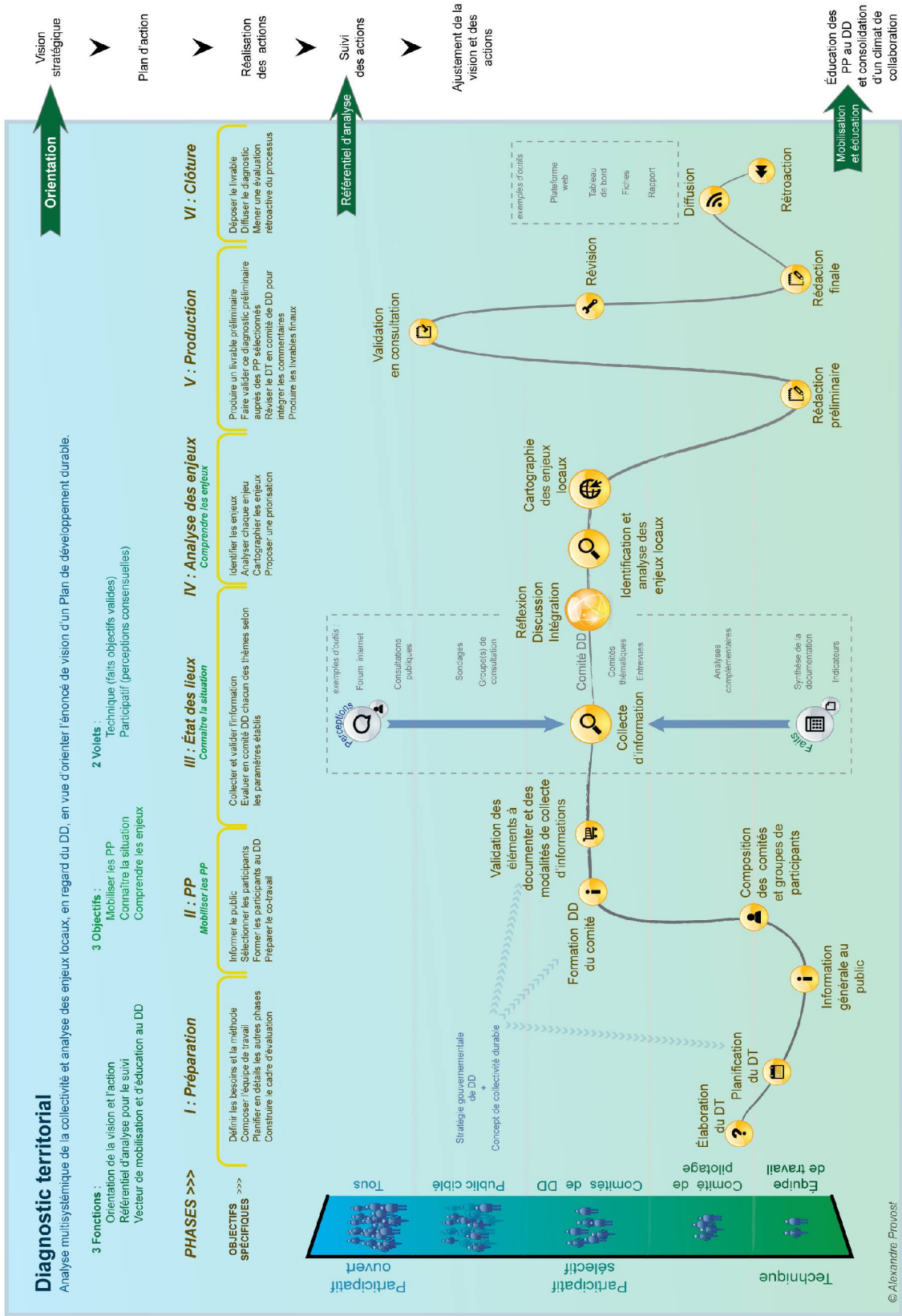


Figure 5.1 - Schéma synthèse de la démarche proposée

## **5.1 Situer le diagnostic territorial**

Tout commence par un groupe d'acteurs influents de la collectivité qui réalisent la nécessité d'agir de façon plus durable. D'un commun accord, ils s'engagent dans une démarche locale de développement durable vouée à influencer toutes les sphères de la collectivité. Ultimement, cette démarche doit mener à l'élaboration d'une vision partagée de l'avenir de leur collectivité. Cette vision imprénera la planification stratégique de l'ensemble des intervenants de la collectivité et donnera naissance à un ensemble d'actions concertées pour concrétiser cette vision.

Pour en arriver à une vision qui soit pertinente avec le milieu et cohérente avec le DD, on doit réaliser un diagnostic territorial. Il s'agit d'une analyse multisystémique de la collectivité et des enjeux locaux, en regard du DD, en vue d'orienter l'énoncé de vision et les actions dans le cadre de la démarche de DD. Le DT aura aussi pour fonction de servir de référentiel d'analyse pour la phase de suivi du plan de DD. Une troisième fonction, plutôt indirecte, est de favoriser une meilleure compréhension du DD et une meilleure collaboration entre les participants. Pour remplir ces fonctions, le DT doit atteindre le triple objectif de mobiliser, de connaître et de comprendre. Afin d'atteindre ces trois objectifs, le DT devra reposer sur deux piliers. Le pilier participatif, sélectif ou libre, permettra de mobiliser les acteurs tout en amenant de l'information reposant sur l'expertise et l'expérience des participants. Le pilier technique permettra d'obtenir de l'information factuelle, quantifiable et objective afin de décrire la réalité. Il ne faut pas oublier que ces deux sources d'information sont complémentaires et aussi valables.

Le triple objectif de mobiliser, de connaître et de comprendre se traduira en trois phases cruciales soit celle de l'intégration des PP, l'état des lieux et le diagnostic des enjeux. À ces trois phases s'ajoutent la préparation du travail, la production des livrables et la clôture du projet. Ce sont donc 6 phases qui jalonnent le parcours de la démarche.

## **5.2 Phase 1 – Préparation**

La phase de préparation vise essentiellement à définir les besoins, à élaborer la méthode et à planifier la démarche. Les idéateurs de la démarche, ordinairement les décideurs

municipaux, devront faire appel à une expertise en DD pour orienter l'élaboration du projet de DT, laquelle sera intégrée à l'élaboration de l'ensemble de la démarche DD.

Il faudra aussi formaliser les rôles et la composition du comité de pilotage et de l'équipe de travail. Le comité de pilotage est chargé d'orienter la démarche sur le plan méthodologique, alors que l'équipe de travail est chargée de la planification, de la coordination et de la production du diagnostic. Cette équipe devra posséder une expertise conjugée en DD, en communication et une connaissance appropriée du territoire et de la collectivité. Avec l'aide du comité de pilotage, l'équipe de travail complètera l'élaboration et réalisera la planification du DT. Cette approche implique de déterminer les besoins en information et les ressources disponibles afin de construire un cadre d'évaluation thématique par composantes inspiré de la *Stratégie québécoise de DD* et pertinent au milieu. Ce cadre définit les thèmes à examiner, les paramètres à évaluer et les indicateurs à utiliser. On planifiera aussi de quelle façon impliquer les PP, comment intégrer l'information thématique et comment identifier et analyser les enjeux locaux de DD. Finalement, la planification définira les modalités de production, de validation et de diffusion des livrables.

### **5.3 Phase 2 – Intégration des parties prenantes**

Cette phase commence par informer le grand public de la démarche de DD en cours et des modalités de participation. Avec l'aide du comité de pilotage, l'équipe de travail mène une identification et une sélection des parties prenantes qui seront appelées à composer le comité de DD ou à être consultées. Le comité de DD travaillera étroitement avec l'équipe de travail. Ce comité regroupera des PP représentant des secteurs très variés qui seront appelés à mettre en commun leurs connaissances du milieu et qui devront apprendre à communiquer constructivement afin de structurer une réflexion commune sur les thèmes à évaluer et sur les enjeux à comprendre. Ces réflexions reposeront sur l'information qu'il sera possible d'amasser et sur leur compréhension du DD. C'est pourquoi il est essentiel d'offrir à ce comité des formations sur le DD et sur la démarche québécoise de DD. Il est tout aussi essentiel que le médiateur des rencontres soit en mesure d'assurer un climat respectueux, équitable et constructif tout en orientant adéquatement les discussions. Si le travail en comité de DD est bien mené, on en arrivera à une compréhension représentative du milieu, transversale et bien acceptée des PP représentés par les membres du comité. En plus, on réussira à faire naître chez les

participants une vision plus holistique du milieu tout en créant une synergie des acteurs assurant ainsi une mobilisation positive pour l'avenir.

#### **5.4 Phase 3 – État des lieux**

Une fois que le comité de DD se sera approprié le cadre d'évaluation, on pourra commencer à rassembler l'information. Selon l'approche choisie, on aura recours à une variété d'outils pour obtenir des perceptions de participants et pour tirer des données de documents ou d'experts. Peu à peu, au fil de l'évaluation et des discussions, les fiches thématiques seront complétées et on commencera à bien connaître la situation de chacun des thèmes. On pourra finalement présenter une synthèse de l'évaluation des thèmes sous forme de diagrammes à bandes ou de tableaux en utilisant des codes de couleur ou des pictogrammes permettant de visualiser rapidement l'évaluation des paramètres clés de l'ensemble des thèmes.

#### **5.5 Phase 4 – Diagnostic des enjeux**

Un état des lieux complet et bien structuré permet d'identifier certaines dynamiques qui affectent plusieurs thèmes et qui exercent des répercussions sur d'autres dynamiques. Ces dynamiques sont alors analysées, une par une, en considérant leurs impacts négatifs et positifs, leurs parties prenantes spécifiques et leurs facteurs contributifs, favorables et défavorables. Ces arbres de causalité sont ensuite mis en relation de façon à générer une toile des multiples dynamiques s'influençant mutuellement. Cette cartographie des enjeux pourra être illustrée de pictogrammes et de couleurs pour mettre en lumière certains paramètres des enjeux. Il serait aussi possible de prioriser les enjeux devant être considérés dans le plan DD, ce qui toutefois dépasserait les limites du mandat du diagnostic en intervenant au niveau de la vision.

#### **5.6 Phase 5 – Production des livrables**

Selon ce qui aura été planifié, l'équipe de travail mettra en forme les documents de travail des phases 3 et 4, à savoir les fiches thématiques, la synthèse des thèmes, les analyses des enjeux et la cartographie des enjeux. Il faudra aussi enrober le tout pour expliquer la démarche de DD, la méthodologie du DT et les concepts de DD.



Le livrable sera ensuite présenté au public pour validation puis révisé avec le comité de DD avant d'être remis au client.

### **5.7 Phase 6 – Diffusion du diagnostic**

Le diagnostic pourra être diffusé sous forme de rapport complet, de publications multiples, de plateforme web ou sous toutes autres formes permettant de joindre efficacement les parties prenantes.

La toute dernière étape du diagnostic est la rétroaction qui permettra d'obtenir l'avis des participants quant au déroulement et au contenu du DT afin d'améliorer la méthodologie au bénéfice des autres collectivités désireuses d'emboîter le pas sur la voie du développement durable.

## CONCLUSION

Dans un monde où la nécessité du développement durable ne peut plus être ignorée et où les collectivités locales sont amenées à jouer un rôle prépondérant dans l'application du développement durable, il convient de se doter d'outils performants, simples, pertinents et cohérents afin de favoriser la durabilité. Les démarches locales de DD permettent aux collectivités d'établir en concertation une vision consensuelle de leur avenir et de prévoir ensemble des actions pour favoriser l'atteinte de cette vision. Or, l'élaboration de cette vision et la planification des actions reposent sur une représentation la plus fidèle possible de la réalité du milieu. Le diagnostic territorial est l'outil qui permet d'établir cette représentation juste de la collectivité de façon à ce que les engagements et les actions soient pertinents avec la réalité locale.

Cet essai a permis d'explorer un vaste éventail de repères méthodologiques permettant de réaliser un diagnostic territorial dans le contexte d'une collectivité québécoise. En mettant à contribution l'expérience acquise lors de la réalisation du DT de Bromont et en mettant en relation le contexte politique et administratif des municipalités québécoises, la démarche québécoise de DD, les théories sur les diagnostics territoriaux ainsi que des exemples de DT, il a été possible de définir clairement les 3 fonctions, les 3 objectifs, les volets, les conditions de succès et les principaux intervenants du diagnostic. Ce travail a aussi permis de formaliser une démarche cohérente et flexible qui se décline en 6 phases. Pour chacune de ces phases, des repères méthodologiques, des approches et des outils ont été évalués, tantôt de façon catégorique et tantôt avec plus de nuances. Finalement, une synthèse résume l'essentiel de la démarche proposée et un schéma permet d'illustrer la quasi-totalité de l'essai.

Si ce travail a permis d'approfondir la compréhension de plusieurs éléments méthodologiques, il subsiste évidemment encore place à l'amélioration de la méthode proposée. Au fil des réflexions et des discussions, la méthode gagnera en simplicité et en flexibilité. Cette réflexion sera sans doute appuyée, complétée ou même remise en question par les développements prochains de la révision de la LAU et des travaux du MDDEP, lesquels seront réalisés en lien avec la *Stratégie québécoise de développement durable*.

## RÉFÉRENCES

- ARPE (2001). Guide pratique DD - Le diagnostic des villes moyennes. In Conseil Régional Midi-Pyrénées. *Moteur d'actions durable en Midi-Pyrénées*, [En ligne] <http://www.territoires-durables.fr/upload/pagesEdito/fichiers/GuidePratique.pdf> (Page consultée le 8 juin 2010).
- ARPE (s.d.). Grille de lecture développement durable, In ARPE Midi-Pyrénées. *Moteur d'actions durable en Midi-Pyrénées*, [En ligne] <http://www.arpe-mip.com> (Page consultée le 8 juin 2010).
- Bardou, M., Dupont, L., Blanchet, C., Brivet, C. et Dequiedt, F. (2006). Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable. In Ministère de l'écologie et du développement durable – délégation au développement durable, ABCD – Durable et association ETD. *Agenda 21 et démarches locales de développement durable* [En ligne] <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Cadre-de-reference-pour-les.html> (Page consultée le 23 juin 2010).
- BC Stats (2009). City of Victoria – Sustainability Survey. In City of Victoria. *Victoria's Official Communtiy Plan*, [En ligne]. <http://www.shapeyourfuturevictoria.ca/> (Page consultée le 28 septembre 2010).
- Blais, P. et Caron, A. (2009). Faut-il coordonner l'élaboration du plan d'urbanisme et de l'Agenda 21 local? In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire*, [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire\\_municipal/veille/pla\\_n\\_urbanisme\\_agenda\\_21.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire_municipal/veille/pla_n_urbanisme_agenda_21.pdf) (Page consultée le 8 juin 2010).
- Blais, P. et Caron, A. (2008). Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). *Fiches de veille*, [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire\\_municipal/veille/outils\\_urbanisme\\_developpement\\_durable.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire_municipal/veille/outils_urbanisme_developpement_durable.pdf) (Page consultée le 2009 11 mai).
- Blais, P. et Caron, A. (2007). Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement et plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche? In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable - Fiches de veille*, [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire\\_municipal/veille/agenda\\_21\\_schema\\_aménagement-plan\\_urbanisme.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire_municipal/veille/agenda_21_schema_aménagement-plan_urbanisme.pdf) (Page consultée le 3 juillet 2010).
- Brundtland, G.H. et Commission mondiale sur l'environnement et le développement (2005). *Notre avenir à tous*. 4<sup>e</sup> éd édition, Saint-Jean-sur-Richelieu, Québec, Éditions Lambda, 432 p. (Collection Alternatives).
- Caron, A. (2010). Discussion portant sur le DD dans le contexte municipal et le cadre de planification des municipalités. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Alexandre Provost, avec Alain Caron, urbaniste MICU OUQ, Conseiller en*

*aménagement à la Direction générale de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), 11 Novembre 2010, Sherbrooke.*

Caron, A. (2009). La municipalité régionale de comté - Compétences et responsabilités. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Guide explicatif* [En ligne].  
[http://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/documents/competences\\_mrc.pdf](http://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/documents/competences_mrc.pdf) (Page consultée le 3 août 2009).

CERTU (2006). *La concertation, coeur du développement durable*. Lyon, CERTU, (Collection hors collection).

Conseil régional de Picardie (s.d.a). Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire - RÉGION PICARDIE - Diagnostic territorial stratégique. In Conseil régional de Picardie. *Aménageons la Picardie du XXI<sup>e</sup> siècle*, [En ligne] <http://www.picardie.fr/-Agenda-21> (Page consultée le 23 février 2010).

Conseil régional de Picardie (s.d.b). Ensemble, réinventons la Picardie : le diagnostic. In Conseil régional de Picardie. *Aménageons la Picardie du XXI<sup>e</sup> siècle*, [En ligne] <http://www.picardie.fr/-Agenda-21> (Page consultée le 23 février 2010).

Dalal-Clayton, D.B., Bass, S., Organisation for Economic Co-operation and Development et United Nations Development Programme (2002). *Sustainable development strategies : a resource book*. London ; Sterling, VA, Earthscan, 358 p.

Drouin, D., Thuillier, E. et Waaub, (2006) Diagnostic de développement durable de la collectivité de Sorel-Tracy – Version de travail #5. In Sorel-Tracy. *Agenda 21 local de Sorel-Tracy* [En ligne] [www.ville.sorel-tracy.qc.ca/Data/pdf/26.pdf](http://www.ville.sorel-tracy.qc.ca/Data/pdf/26.pdf) (Page consultée le 17 octobre 2010).

Gagnon, C. et ARTH, H. (2007). L'état des lieux du territoire pertinent à l'action. Identifier les forces et les faiblesses selon un cadre de développement durable viable. In Anonyme. *Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*, [En ligne].  
[http://www.a21.qc.ca/9576\\_fr.html](http://www.a21.qc.ca/9576_fr.html) (Page consultée le 26 août 2010).

Gagnon, C. et ARTH, H. (2005). État des lieux de la communauté de Saint-Félicien dans une perspective de développement durable et viable : un premier pas vers un Agenda 21 local. In Centre interuniversitaire de recherche sur le développement territorial (CRDT). *L'état des lieux du territoire pertinent à l'action*, [En ligne].  
[http://www.a21.qc.ca/web/document/edl\\_sf.pdf](http://www.a21.qc.ca/web/document/edl_sf.pdf) (Page consultée le 20 octobre 2010).

Genest, B.A. et Nguyen, T.H., (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets*. 3<sup>e</sup> édition, Laval, Sigma Delta, 448p.

Hopkins, R. (2010). *Manuel de transition : de la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Montréal, Éditions Écosociété, 212 p. (Collection Guides pratiques).

International Development Research Centre et International Council for Local Environmental Initiatives (1996). *The local Agenda 21 planning guide : an introduction*

- to sustainable development*. Ottawa, International Development Research Centre, 212 p.
- James, S. et Lahti, T. (2004). *The natural step for communities : how cities and towns can change to sustainable practices*. Gabriola Island, BC, New Society Publishers, 279 p.
- Lévêque, Guy. (s.d.) Les méthodes de diagnostic territorial. In La communauté éducative de l'enseignement agricole public des Pays de la Loire. *Démarche à entreprendre - Appréhender et comprendre mon territoire*, [En ligne]. [http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3\\_diagnostic\\_territoria\\_l.pdf](http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3_diagnostic_territoria_l.pdf) (Page consultée le 23 août 2010).
- Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (2010). L.R.Q., c. A-19.1.
- Loi sur les compétences municipales* (2010). L.R.Q., c. 47.1.
- MAMROT (2011). Outils de planification. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Guide La prise de décision en urbanisme*, [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification> (Page consultée le 4 janvier 2011).
- MAMROT (2010a). Indicateurs de gestion municipaux. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable*, [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/indicateurs-de-gestion/indicateurs/contexte/> (Page consultée le 7 novembre 2010).
- MAMROT (2010b). L'organisation municipale et régionale au Québec en 2010. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire*, [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation\\_municipale/organisation\\_territoriale/organisation\\_municipale.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/organisation_municipale.pdf) (Page consultée le 13 novembre 2010).
- MAMROT (2010c). Présentation SIGAT. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. *Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire*, [En ligne]. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/sigat/presentation/> (Page consultée le 10 janvier 2011).
- MDDEP (2010). Indicateurs québécois de développement durable - document synthèse. In Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. [En ligne]. [http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/Indicateurs\\_DD\\_Document\\_synthese\\_aout\\_2010.pdf](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/Indicateurs_DD_Document_synthese_aout_2010.pdf) (Page consultée le 4 octobre 2010).
- MDDEP (2007). Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013. In Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 Un projet de société pour le Québec* [En ligne]. [http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strat\\_gouv.pdf](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf) (Page consultée le 4 octobre 2010).

- MEDD (2006). Stratégie Nationale de développement Durable 2003 - 2008 - 3 Douze indicateurs « phares » de développement durable *In* Ministère de l'Écologie et du développement durable, des transports et du logement [En ligne] [www.developpementdurable.gouv.fr](http://www.developpementdurable.gouv.fr) (Page consultée le 8 janvier 2011).
- Mustel (2009) RMOW Community life tracking survey. *In* Whistler 2020. *Moving toward a sustainable future*, [En ligne] <http://www.whistler2020.ca/> (Page consultée le 6 novembre 2010).
- Nations Unis Développement Durable (1992) Agenda 21 - Chapitre 28 - Initiatives des collectivités locales à l'appui d'Action 21. *In* Nations Unis Développement Durable. [En ligne]. <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action28.htm> (Page consultée le 3 septembre 2010).
- Natural Step (2010). Les 4 Principes de Durabilité. *In* The Natural Step. *The Natural Step*, [En ligne]. <http://www.thenaturalstep.org/fr/france/4-principes-de-durabilit> (Page consultée le 14 décembre 2010).
- Pierre Blais et Alain Caron (2005). La vision stratégique de développement culturel, économique, environnemental et social, Pour un développement durable. *In* Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement\\_territoire/documentation/vision\\_strategique\\_developpement.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement_territoire/documentation/vision_strategique_developpement.pdf) (Page consultée le 6 juillet 2010).
- Poublon, M. (2008). *36 000 communes face au développement durable : construire et évaluer votre politique de développement durable avec "Collectivités 21"*. La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 113 p.
- Région Laboratoire du Développement Durable (RLDD) (2002). Tableau de bord sur l'état de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. *In* Centre québécois en développement durable du Saguenay-Lac-Saint-Jean. *Tableau de bord*, [En ligne]. <http://www.tableaubord.org/pdf/cqdd.zip> (Page consultée le 12 janvier 2011).
- Rouxel, F. et Rist, D. (2000). *Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable Le développement durable Approche méthodologique dans les diagnostics territoriaux*. Lyon, Centre d'étude sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et la constructions publiques (CERTU), 147 p. (Collection Dossiers).
- UN-Habitat et UNEP (2006). Programmes Cités Durables Agenda 21 Locaux : Le processus Agenda 21 Local - Approche et mode d'emploi. *In* UN-Habitat. *Programme Agenda 21 locaux* [En ligne]. <http://www.unhabitat.org/pmss/getElectronicVersion.aspx?nr=2110&alt=1> (Page consultée le 10 novembre 2010).
- Vachon, M. (2010). Discussion au sujet de la place des municipalités dans la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale québécoise de DD et des travaux relatifs à l'activité incontournable de l'orientation 6. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Alexandre Provost avec Martin Vachon, du Bureau de coordination du développement durable du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP)*, 15 novembre 2010, Sherbrooke.

Vergnet-Covo, M. (2007). *Ville durable : mode d'emploi*. Voiron, Territorial éditions, 131 p. (Collection Dossier d'experts).

Ville de Baie-Saint-Paul (2005). Diagnostic du territoire de Baie-Saint-Paul dans une perspective de développement durable. *In* Ville de Baie-Saint-Paul. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.baiesaintpaul.com/media/docs/DIAGNOSTICFINAL1.pdf> (Page consultée le 16 octobre 2010).

Whistler Centre for Sustainability et RMOW (2010). Whistler 2020 moving toward a sustainable future. *In* Whistler 2020. [En ligne]. <http://www.whistler2020.ca> (Page consultée le 18 décembre 2010).

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence Régional Pour l'Environnement (ARPE) (2002). Le diagnostic territorial au regard du développement durable. In Midi-Pyrénées Territoires durables. *Éléments de méthode*, [En ligne]. <http://www.territoires-durables.fr/upload/PagesEdito/fichiers/MethDiagTerritoire.pdf> (Page consultée le 30 août 2010).
- Agence Régional Pour l'Environnement (ARPE) (1999). Diagnostic développement durable urbain tome 1 – Le questionnaire. In Midi-Pyrénées Territoires durables. *Éléments de méthode*, [En ligne]. <http://www.territoires-durables.fr/upload/PagesEdito/fichiers/questionnaire.pdf> (Page consultée le 30 août 2010).
- Blackburn, W.R. et Environmental Law Institute (2007). *The sustainability handbook*. Washington, D.C., Environmental Law Institute, 812 p.
- Brandon, P.S. et Lombardi, P.L. (2005). *Evaluating sustainable development in the built environment*. Oxford, UK ; Malden, MA, Blackwell Science, 232 p.
- Brodhag, C., Association pour la recherche et le développement des méthodes et processus industriels et Association française de normalisation (2004). *Dictionnaire du développement durable : plus de 1000 définitions, équivalents anglais, sources documentaires officielles*. Saint-Denis-La Plaine Seine-Saint-Denis, Afnor, 283 p.
- Bureau de coordination du développement durable, MDDEP (2007). Analyse comparative de systèmes d'indicateurs de développement durable. In Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). *Indicateurs de développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/analyscomp.pdf> (Page consultée le 4 octobre 2010).
- Conseil régional de l'environnement de la Montérégie (2005) trousse d'outils pour un développement durable - Guide pratique pour la mise en oeuvre du développement durable dans les municipalités de la montérégie. In Environnement et développement durable Montérégie. *Outils*, [En ligne]. [http://www.crem.qc.ca/pdf/dd\\_guide\\_pratique.pdf](http://www.crem.qc.ca/pdf/dd_guide_pratique.pdf) (Page consultée le 2 juin 2010).
- Fliesen, C. (2010). Discussion portant sur les diagnostic territoriaux en général. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Alexandre Provost avec Christine Fliesen, chef de la Division de l'environnement de Sherbrooke et chargé de projet pour le DT réalisé pour la Ville de Saint-Jean sur le Richelieu*, 16 novembre, Sherbrooke.
- Gagnon, C. et ARTH, E. (2007). Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable. [En ligne] <http://www.a21l.qc.ca/> (Page consultée le 24 août 2010).



MDDEP (2007). Guide d'élaboration d'un Plan d'action de développement durable. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). (Page consultée le 4 octobre 2010).

Réseau des agences régionales de l'énergie et de l'environnement (2005). Objectif développement durable – comprendre & agir sur son territoire – Retour d'expériences et recommandations pour l'Agenda 21 local. *In* RARE. Les publications du RARE, [En ligne]. [http://www.rare.asso.fr/images/guidedd\\_05.pdf](http://www.rare.asso.fr/images/guidedd_05.pdf) (Page consultée le 10 novembre 2010).

Vendette, N. (2009). *Stratégie pour le développement urbain durable de la municipalité de Sorel-Tracy*. S.I., 86 p. (Collection Thèses de l'Université de Sherbrooke -- Maîtrise en environnement).