

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES FACTEURS DE MISE EN OEUVRE  
DE L'AGENDA 21 LOCAL DE SOREL-TRACY :  
UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION POUR L'ACTION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR  
CHRISTIANE ARSENAULT

MAI 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

D'abord, j'aimerais remercier Jean-Philippe Waaub, mon directeur de recherche, pour toute la confiance qu'il m'a témoignée. Grâce à sa sensibilité et à sa capacité d'adaptation, il a su me fournir un soutien véritablement salutaire.

Je remercie ensuite Yves Fortin, directeur du Technocentre en écologie industrielle, pour le temps qu'il m'a accordé, ainsi que pour sa vision pratique. Son support m'a permis de réaliser un projet pertinent et dont les résultats profiteront à la démarche d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy.

Je remercie également tous les membres du comité d'Agenda 21 local, ainsi que ceux qui ont accepté de participer à l'entrevue. Leur générosité et leur franchise sont à la base de cette recherche.

Enfin, je remercie mes parents et amis pour tout l'intérêt qu'ils ont porté envers mon projet. Des réflexions stimulantes ont émergé de nos discussions, alors que leur écoute laissait transparaître d'éclatants encouragements.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii	
LISTE DES TABLEAUX.....	ix	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	x	
RÉSUMÉ .....	xi	
INTRODUCTION .....	1	
CHAPITRE I		
DE LA RECONNAISSANCE DES PROBLÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES AUX DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE DE L'AGENDA 21 LOCAL.....		5
1.1 Introduction.....	5	
1.2 Développement durable et initiatives associées.....	5	
1.3 Présentation de l'Agenda 21 local.....	6	
1.3.1 Contexte d'émergence.....	6	
1.3.2 Objectifs.....	8	
1.3.3 Processus .....	9	
1.4 Regard sur les Agendas 21 locaux .....	11	
1.4.1 Déploiement des initiatives dans le monde et au Québec .....	11	
1.4.2 Constat de rupture de rythme lors de la mise en œuvre.....	13	
1.5 Facteurs de mise en œuvre .....	14	
1.5.1 Composition du groupe d'acteurs.....	15	
1.5.2 Rôle de l'acteur.....	16	
1.5.3 Leadership.....	17	
1.5.4 Motivation.....	18	
1.5.5 Appropriation de la démarche .....	19	
1.5.6 Opérationnalisation.....	19	
1.5.7 Intégration multiscalaire.....	21	
1.5.8 Communication.....	22	
1.5.9 Territoire.....	23	
1.5.10 Ressources.....	24	
1.6 Conclusion du chapitre .....	24	

## CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	27
2.1 Introduction .....	27
2.2 Cadre théorique.....	27
2.3 Cadre conceptuel .....	33
2.3.1 Concepts relatifs à l'A21L .....	33
2.3.2 Concept relatif à l'approche stratégique en planification.....	35
2.3.3 Concepts relatifs à l'approche communicationnelle en planification.....	35
2.3.4 Concepts relatifs à l'approche psychologique.....	36
2.4 Problématique spécifique et objectifs de recherche .....	38
2.4.1 Problématique spécifique.....	38
2.4.2 Objectif de recherche.....	38
2.4.3 Sous-objectifs.....	39
2.5 Conclusion du chapitre .....	40

## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION DU CAS : CONTEXTE D'IMPLANTATION DU PROCESSUS

D'AGENDA 21 LOCAL À SOREL-TRACY.....	41
3.1 Introduction .....	41
3.2 Sorel-Tracy : une ville industrielle en reconversion .....	41
3.3 Démarche d'Agenda 21 local .....	44
3.4 Conclusion du chapitre .....	46

## CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE .....	47
4.1 Introduction .....	47
4.2 Stratégie de recherche.....	47
4.3 Méthodes de collecte de données.....	48
4.3.1 Observation directe.....	48
4.3.2 Entrevue semi-dirigée.....	50
4.3.3 Consultation du matériel documentaire.....	51
4.4 Analyse des données.....	52
4.5 Validité .....	53

4.6 Dimension éthique .....	53
4.7 Conclusion du chapitre .....	55

## CHAPITRE V

RÉSULTATS .....	57
5.1 Introduction.....	57
5.2 Résultats de l'observation .....	57
5.2.1 <i>Composition du groupe</i> .....	57
5.2.2 <i>Communication</i> .....	58
5.2.3 <i>Pouvoir</i> .....	59
5.2.4 <i>Matériel d'appui au discours</i> .....	59
5.3 Résultats des entrevues .....	60
5.3.1 <i>Composition du groupe d'acteurs</i> .....	60
5.3.2 <i>Rôle de l'acteur</i> .....	64
5.3.3 <i>Leadership</i> .....	66
5.3.4 <i>Motivation</i> .....	69
5.3.5 <i>Appropriation de la démarche</i> .....	73
5.3.6 <i>Opérationnalisation</i> .....	76
5.3.7 <i>Intégration multiscalaire</i> .....	80
5.3.8 <i>Communication</i> .....	87
5.3.9 <i>Territoire</i> .....	91
5.3.10 <i>Ressources</i> .....	95
5.4 Conclusion du chapitre .....	98

## CHAPITRE VI

ANALYSE ET DISCUSSION.....	101
6.1 Introduction.....	101
6.2 Composantes du passage à l'action.....	101
6.2.1 <i>Aspect cognitif</i> .....	103
6.2.2 <i>Aspect des valeurs</i> .....	103
6.2.3 <i>Intention</i> .....	103
6.2.4 <i>Empowerment</i> .....	104
6.2.5 <i>Structure de gouvernance</i> .....	105
6.3 Forces et faiblesses observées dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy .....	106

6.3.1 Aspect cognitif.....	107
6.3.2 Aspect des valeurs.....	108
6.3.3 Empowerment .....	108
6.3.4 Structure de gouvernance .....	112
6.4 Facteurs externes : opportunités et menaces .....	114
6.4.1 Territoire.....	115
6.4.2 Intégration multiscalaire .....	115
6.4.3 Communication.....	116
6.5 Processus d'empowerment collectif.....	117
6.5.1 Étape 1 : mobilisation et formation .....	118
6.5.2 Étape 2 : appropriation .....	118
6.5.3 Étape 3a : empowerment collectif.....	119
6.5.4 Étape 3b : disempowerment collectif.....	120
6.5.5 Étape 3c : compromis .....	121
6.6 Apport du territoire dans la compréhension du processus d'A2IL.....	122
6.6.1 Territoire : quelle est son influence sur la mise en oeuvre de l'A2IL? .....	122
6.6.2 Projet de territoire et enjeux à une autre échelle.....	123
6.7 Conclusion du chapitre .....	125
CONCLUSION.....	127
APPENDICE A	
GRILLE D'OBSERVATION DIRECTE.....	131
APPENDICE B	
GRILLE POUR LES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES .....	133
APPENDICE C	
GRILLE D'ANALYSE DES RÉSULTATS .....	143
APPENDICE D	
LETTRE D'INFORMATION DES PARTICIPANTS.....	147
APPENDICE E	
FORMULAIRE D'ACCORD DE PARTICIPATION .....	150
RÉFÉRENCES .....	153

## LISTE DES FIGURES

### Figure

1.1	Étapes du processus d'Agenda 21 local.....	10
1.2	Répartition des Agendas 21 locaux dans le monde en 2002.....	12
1.3	Démarches territoriales de planification et d'application du DD au Québec ..	13
3.1	Localisation de la municipalité de Sorel-Tracy .....	42
3.2	Acteurs impliqués dans la démarche d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy .....	45
6.1	Composantes du passage à l'action .....	102
6.2	Analyse des composantes du passage à l'action pour le cas de Sorel-Tracy..	107
6.3	Processus d' <i>empowerment</i> collectif.....	118

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1.1	Liste des facteurs de mise en œuvre et résumé des éléments à considérer.....	15
2.1	Caractéristiques et faiblesses des théories de la planification .....	28
2.2	Correspondance théorique des éléments d'observation.....	32
4.1	Principes de recherche participative .....	48
4.2	Date des événements soumis à l'observation directe .....	49
4.3	Principes de rationalité communicationnelle.....	49
4.4	Critères du processus de recherche de consensus.....	50
4.5	Constitution de l'échantillon .....	51
5.1	Principaux facteurs du passage à l'action et constats .....	99
5.2	Facteurs secondaires du passage à l'action et constats.....	99
6.1	Conditions d'application des méthodes de résolution de conflits .....	121
C.1	Grille d'analyse : pôle interne : forces et faiblesses .....	144
C.2	Grille d'analyse : pôle externe : opportunités et contraintes .....	145

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

A21	Agenda 21
A21L	Agenda 21 local
ARUC-ÉS	Alliance de recherche Universités - communautés en Économie sociale
CLD	Centre local de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
DD	Développement durable
FAQDD	Fonds d'action québécois en développement durable
MRC	Municipalité régionale de comté
ONG	Organisation non gouvernementale
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SIG	Système d'information géographique
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## RÉSUMÉ

La reconnaissance de l'interdépendance des problématiques environnementales mène à une transformation de la planification territoriale. C'est un des éléments qui ont mené à l'émergence du concept de développement durable à la fin des années 1980. De nombreux outils ont été développés afin de mettre en pratique ce nouveau concept de développement. L'Agenda 21 local, quant à lui, est apparu lors de la Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement à Rio en 1992. Il s'agit d'un projet collectif de développement durable territorialisé et multisectoriel. Par contre, sa mise en oeuvre apparaît comme une étape sensible partout à travers le monde. La principale contribution de cette recherche est donc de rassembler et de discuter les différents facteurs qui influencent la mise en oeuvre dans l'objectif de comprendre leur implication dans le processus. Plus encore, un outil d'aide à la décision est construit afin de soutenir les groupes d'acteurs dans le diagnostic de la situation, ainsi que dans l'allocation des ressources.

La recherche s'est déroulée en collaboration avec la Ville de Sorel-Tracy et le Technocentre en écologie industrielle. Les données ont été recueillies à partir de l'observation directe du comité d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy, de l'entrevue des acteurs locaux, ainsi que de la consultation du matériel documentaire. Puis, l'analyse des données s'est basée sur les facteurs de mise en oeuvre identifiés dans la littérature et, par la suite, les résultats ont permis de bonifier cette grille.

Enfin, la recherche a permis la construction d'un outil d'aide à la décision destiné aux acteurs sur le terrain. Cet outil permet d'effectuer un diagnostic du processus, afin d'identifier les facteurs qui représentent des défis. Ensuite, l'outil permet au groupe de faire un choix dans la distribution de ses efforts parmi les composantes du passage à l'action afin de maximiser les retombées sur le processus.

Mots-clés : Agenda 21 local, développement durable, changement organisationnel, changement de comportement, territoire, *empowerment*.

## INTRODUCTION

Il y a maintenant plus de vingt ans, la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED) reconnaissait que les problématiques économiques, sociales et environnementales étaient liées (CMED, 1988). C'est d'ailleurs de ce constat sur l'interdépendance des enjeux environnementaux que naîtra le concept de développement durable (DD). Cette nouvelle vision du développement sous-tend une transformation du processus de planification territoriale et de prise de décision afin d'intégrer les dimensions sociales et environnementales. Plus encore, la gouvernance interpelle l'inclusion de nouveaux acteurs : société civile et acteurs privés. En effet, la complexité des enjeux environnementaux fait que les acteurs doivent maintenant collaborer afin d'instaurer le changement (PNUD, 1997).

Bien que des progrès aient été réalisés au cours des deux dernières décennies, notamment au niveau des accords multilatéraux, des stratégies de développement et des connaissances scientifiques, la dégradation de l'environnement se poursuit (PNUE, 2007). Les activités humaines se traduisent par des pressions sur le milieu naturel, alors qu'en retour, sa dégradation accroît la vulnérabilité des populations : dépendance à l'exploitation des ressources naturelles, détérioration de l'état de santé, perte de milieux de vie en raison du risque ou des changements climatiques, etc. (PNUE, 2007). Il apparaît donc essentiel de renforcer les processus de DD de façon à limiter les pressions humaines sur l'environnement.

Plusieurs outils sont apparus pour appliquer le DD, et ce, tant à l'échelle des États que des organisations. L'Agenda 21 (A21) est l'un de ces outils et a émergé lors de la Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement à Rio en 1992. Plus spécifiquement, l'Agenda 21 local (A21L) est un « projet collectif de développement

« durable » comprenant un « processus de réflexion stratégique » (Brodhag *et al.*, 2004). L'A21L est donc un projet de territoire visant à mettre en oeuvre le DD à l'échelle locale.

Bien que de nombreuses collectivités se soient dotées de cet outil, notamment en Europe, des difficultés persistent lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre la stratégie (Emelianoff, 2005). En effet, une rupture se produit souvent lors du passage de la phase de planification vers la phase de mise en oeuvre (Comélieu *et al.*, 2001; Favreau, 2007). Alors que de nombreuses études de cas ont traité de la question, aucune n'offre une perspective plus large sur les facteurs influençant la mise en oeuvre de l'A21L (Feichtinger et Pregernig, 2005; Jörby, 2000; Jörby, 2002; McAlpine et Birnie, 2006; Novy et Hammer, 2007; Sancassiani, 2005). Par ailleurs, il semble pertinent d'approfondir le rôle du territoire dans l'analyse des dynamiques locales (Barrutia *et al.*, 2007; Gray, 2007; Jörby, 2000; Lorach et De Quatrebarbes, 2002; Morris *et al.*, 2006).

L'objectif de la recherche est donc de documenter les facteurs de mise en oeuvre, puis de comprendre leur rôle dans le processus d'A21L. La recherche est empirique et approfondit le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, municipalité qui tente actuellement de se repositionner à l'aide du DD. Il s'agit donc d'étudier le processus d'A21L à l'étape de la mise en oeuvre pour comprendre et identifier des pistes de solution aux blocages. Le projet de recherche vise donc à utiliser les éléments jusqu'alors identifiés dans la littérature, tout en y additionnant la dimension territoriale pour améliorer la compréhension de la mise en oeuvre. Enfin, puisque la recherche a été réalisée en collaboration avec la Ville de Sorel-Tracy et le Technocentre en écologie industrielle, elle débouche sur la construction d'un outil d'aide à la décision destiné à encadrer le travail du comité d'A21L de Sorel-Tracy.

Le premier chapitre introduit la problématique de recherche : les initiatives en DD sont d'abord présentées pour ensuite aborder le projet d'A21L. Celui-ci est exposé de façon à le mettre en contexte, ainsi qu'à cerner ses objectifs et son processus. Par la suite, un portrait de la situation des A21L dans le monde est présenté, accompagné d'une description de l'émergence de cet outil au Québec. Puis, le constat de rupture d'implication des acteurs en cours de processus mène à l'identification des facteurs qui influencent la mise en oeuvre de l'A21L.

Le deuxième chapitre aborde le cadre théorique employé. Les différentes théories de la planification sont d'abord présentées pour ensuite déboucher sur la construction d'un cadre théorique hybride. En effet, pour étudier la mise en oeuvre d'un A21L, il convient de considérer à la fois les théories stratégique et communicationnelle en planification. Plus encore, la théorie de la planification communicationnelle semble insuffisante pour aborder la communication au niveau de l'individu, c'est pourquoi une approche psychologique est jointe au cadre théorique. Ensuite, les concepts sous-jacents à l'A21L ainsi qu'à chacune des trois approches théoriques sont présentés. Enfin, l'objectif de recherche est précisé : comprendre le processus d'A21L dans sa mise en oeuvre.

Le troisième chapitre présente le cas de Sorel-Tracy. Le contexte historique de la municipalité permet d'expliquer son adhésion à une démarche de développement durable. En effet, Sorel-Tracy est en pleine reconversion industrielle et bénéficie d'un grand potentiel de concertation au niveau des acteurs locaux. Les jalons de la démarche d'A21L sont ensuite identifiés et mènent à un certain constat en ce qui concerne la mise en oeuvre : les acteurs perçoivent la démarche comme étant lente.

Le quatrième chapitre met en lumière la méthodologie utilisée dans le cadre de la recherche. L'étude de cas semble s'imposer de par la complexité de la problématique et donc par la profondeur d'analyse nécessaire pour répondre aux objectifs. De plus, il s'agit d'une recherche exploratoire et participative. La collecte de données prend plusieurs formes, dont l'observation directe, l'entrevue semi-dirigée, ainsi que la consultation du matériel documentaire. L'analyse des résultats produit un diagnostic du cas de Sorel-Tracy à partir du modèle *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), en français forces, faiblesses, opportunités et menaces. Le tout est réalisé dans l'optique de faciliter la mise en oeuvre : miser sur les forces et opportunités tout en mitigeant les faiblesses et contraintes.

Le cinquième chapitre présente les résultats de l'enquête à Sorel-Tracy. Pour ce qui est de l'observation directe, les résultats sont regroupés autour des quatre dimensions composant la grille d'observation : la composition du groupe, la communication, le pouvoir et le matériel d'appui au discours. Ensuite, des résultats complémentaires émergent des entrevues semi-dirigées. Pour chacun des facteurs de mise en oeuvre, plusieurs constats ont pu être formulés

à partir des commentaires des participants interrogés. Six éléments sont particulièrement intéressants : les normes sociales influencent grandement la motivation des acteurs, leur sentiment de compétence est faible, les acteurs ont de la difficulté à imaginer la collaboration, les outils de DD sont en construction, les acteurs souhaitent une plus grande subsidiarité dans la prise en charge des responsabilités de DD dans la région, et nombreux sont ceux qui expriment un besoin en matière de ressources et d'outils techniques.

Le sixième chapitre répond aux objectifs de recherche à l'aide de deux modèles. D'abord, un modèle du passage à l'action permet d'illustrer les composantes qui amènent les acteurs à agir. Un diagnostic du cas de Sorel-Tracy permet ensuite d'identifier les principales forces et faiblesses de la démarche. Ce modèle devient un outil d'aide à la décision pour les acteurs locaux dans la mesure où il permet de prendre conscience de ses atouts et défis, puis de faire un choix quant aux dimensions sur lesquelles on souhaite travailler de façon prioritaire. Puis, un modèle de l'*empowerment* collectif permet d'identifier les étapes de la mise en oeuvre qui mènent à l'*empowerment* ou au *disempowerment* du groupe d'acteurs.

## CHAPITRE I

### DE LA RECONNAISSANCE DES PROBLÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES AUX DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE DE L'AGENDA 21 LOCAL

#### 1.1 Introduction

La reconnaissance des problématiques environnementales induit actuellement une transformation de la planification et de la gestion du territoire. En effet, leur complexité est notamment caractérisée par une forte interdépendance entre les composantes de l'environnement (Laganier *et al.*, 2002). De ce fait, la mise en place de solutions ne peut plus se faire de façon sectorielle, mais doit recourir à une collaboration plus large (PNUD, 1997).

Par ailleurs, plusieurs reconnaissent que l'échelle locale est un élément pivot dans la résolution des problématiques environnementales puisqu'elles sont bien souvent liées aux contextes historique, politique et économique (Morris *et al.*, 2006). Lepage (1997) indiquait déjà que la décentralisation de la gestion accentue aussi le besoin de collaboration entre des acteurs poursuivant des intérêts différents (Lepage, 1997).

#### 1.2 Développement durable et initiatives associées

Le DD est un concept qui fait sa place auprès des stratégies de planification des municipalités, des États et d'autres regroupements de territoires. Au fil des ans, de nombreux outils ont été élaborés pour le mettre en oeuvre : l'A21L, la Charte de la Terre (ECCAT, 2005; ECI, 2009), la croissance intelligente (*Smart Growth*) (SCN, 2009; Vendette, 2009), le Natural Step Framework (NS, 2009), le cycle de planification PLUS (ICSC, 2009), etc. Ces outils proposent des cadres d'intervention pour les collectivités durables, avec quelques variantes au niveau de leur interprétation de la durabilité.

Par ailleurs, la Fédération canadienne des municipalités (FCM) identifie plusieurs types de plan utilisés par les collectivités durables<sup>1</sup>. Ces plans se différencient par l'étendue avec laquelle ils intègrent le DD dans la planification (FCM, 2009). Le plan intégré pour la durabilité de la collectivité relève d'une entente avec le gouvernement canadien et varie énormément d'une municipalité à l'autre. Le plan d'action local traite d'un enjeu précis (gaz à effet de serre, qualité de l'eau, etc.). L'A21L est un plan stratégique à long terme et participatif qui s'intéresse aux priorités d'un territoire en matière de DD. Finalement, le plan de viabilité à long terme peut prendre différentes formes, mais traite d'enjeux sur une période de 20 à 100 ans (FCM, 2009).

Enfin, pour les objectifs de cette recherche, plusieurs raisons ont motivé le choix de l'A21L comme cadre d'analyse de la mise en oeuvre du DD. D'abord, cet outil est directement lié à l'émergence du concept de DD puisqu'il a été proposé à la Conférence de Rio en 1992. De plus, des milliers d'A21L ont été adoptés dans le monde, ce qui en fait un outil relativement répandu (ICLEI, 2002). Finalement, l'A21L permet d'aborder le DD de façon globale dans le développement d'une collectivité en intégrant tous les enjeux liés au territoire dans une démarche participative.

### 1.3 Présentation de l'Agenda 21 local

#### 1.3.1 Contexte d'émergence

C'est suite à l'émergence du concept de développement durable, qu'en 1992, le Sommet de la Terre marque l'avènement du projet d'Agenda 21, alors traduit par l'expression Action 21. Le document se présente comme un guide d'opérationnalisation du développement durable s'adressant d'abord aux collectivités à l'échelle nationale. La Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (1993) reconnaît ensuite l'importance d'impliquer l'échelon local à l'intérieur du 28<sup>e</sup> chapitre consacré à l'A21L :

---

<sup>1</sup> Le terme collectivité durable fait référence à une collectivité qui utilise une approche globale et intégrée de développement durable et qui met des projets en œuvre à cet effet (FCM, 2009).

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 (CNUED, 1993, p.393).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la question de la pertinence de l'échelle locale dans la mise en oeuvre du développement durable. Theys (2002) affirme qu'elle joue un rôle clé puisqu'elle favorise la recherche de compromis. En effet, elle contribue à l'intégration puisque la résolution de problèmes concrets incite le décloisonnement des logiques institutionnelles (Theys, 2002). Morris *et al.* (2006) précisent qu'une situation environnementale est généralement le produit d'une évolution historique et économique locale et circonscrite. Dans le même ordre d'idées, il revient donc aux communautés locales de jouer un rôle proactif puisque ce sont elles qui connaissent le mieux leurs intérêts relatifs au DD (Echebarria *et al.*, 2004).

Au-delà de l'intervention locale, la collaboration des différentes échelles territoriales apparaît comme un élément essentiel à la mise en oeuvre du développement durable. D'abord, Barrutia *et al.* (2007), ainsi que Gray (2004) affirment qu'il est profitable que les communautés travaillent en collaboration au niveau régional afin de développer une stratégie plus globale de développement durable. Cette coopération permettrait aux municipalités de partager leurs forces et leurs leaders, en plus de leur faire bénéficier des avancées des autres (Doucet, 2004; Jörby, 2000). Donc, l'intégration du processus à plusieurs échelles géographiques permet la prise de décision localisée et également concertée au niveau régional.

Ensuite, il doit y avoir une intégration des politiques des différents paliers gouvernementaux. En effet, le développement de partenariats transversaux permet une meilleure harmonisation des stratégies et donc des interventions plus efficaces (Roche et Waaub, 2006). Le pouvoir d'intervention doit également être distribué de façon à ce que les administrations municipales puissent prendre les moyens nécessaires pour répondre aux enjeux locaux (Vandermotten, 2002). Par contre, il n'y a pas de consensus quant au meilleur équilibre entre centralisation et décentralisation (Rosenberg et Thomas, 2005).

### 1.3.2 Objectifs

L'A21L comprend deux types d'objectifs : de substance et de procédure (Feichtinger et Pregernig, 2005; Rosenberg et Thomas, 2005). L'objectif de substance fait référence à l'implantation de stratégies de développement qui soient fondées sur le développement durable. L'atteinte du premier objectif constitue donc un défi d'opérationnalisation du développement durable.

L'objectif de procédure, quant à lui, suggère que les enjeux doivent être traités à l'échelle locale et que la participation des publics doit être incluse au processus de prise de décision. Ce besoin correspond précisément à la gouvernance puisqu'elle « fait appel aux stratégies des acteurs, aux interactions qu'ils ont, à la mise en commun d'objectifs et de moyens qui dépassent chacun d'eux pris individuellement » (Carrier et Côté, 2000, p.3). Et c'est principalement cet objectif qui est traité dans le chapitre 28 consacré à l'A21L. L'A21L repose donc sur le postulat qu'une plus grande participation des publics mène à de meilleures décisions. En effet, la conjugaison des différents types de savoirs permettrait d'éviter les erreurs de planification (Feichtinger et Pregernig, 2005). Par contre, d'autres soulignent que la démocratie ne mène pas nécessairement à la durabilité, c'est pourquoi il est important d'y inclure la dimension de l'équité (Jörby, 2002).

Si le document d'A21 suggère que ces deux types d'objectifs vont de pair, dans les faits, cela crée des tensions à l'intérieur des processus (Emelianoff, 2005; Feichtinger et Pregernig, 2005).

L'A21L constitue donc une stratégie de développement local territorialisée et guidée par une perspective multidimensionnelle dans l'analyse des enjeux locaux et dans la prise de décision. De plus, l'adoption d'un A21L induit l'instauration d'une nouvelle structure de gouvernance plus ouverte et inclusive. Davantage d'acteurs locaux sont impliqués, ce qui crée une recomposition des réseaux locaux et multiplie les échanges et partenariats.

### 1.3.3 Processus

Concrètement, un A21L correspond au résultat d'une réflexion collective sur l'élaboration d'un projet de territoire à long terme. Il s'agit donc d'un document stratégique et opérationnel qui comprend des objectifs, des plans d'action, ainsi qu'une évaluation régulière (Comélieu *et al.*, 2001). Pour élaborer cette vision, il est nécessaire de créer un large débat auquel participeront la population (acteur individuel) et l'ensemble des acteurs sociaux et économiques (acteurs collectifs).

D'abord, il faut voir que la démarche d'A21L doit être organisée dans une perspective de long terme. Pour renouveler les stratégies et les actions au fil de l'évolution des enjeux, il est donc nécessaire de le concevoir comme un processus itératif. De plus, il est important de préciser que l'ensemble de la démarche s'effectue avec la participation de la collectivité locale. La démarche présentée correspond à celle identifiée par Brassard *et al.* (2007) (Figure 1.1).

Au départ, une structure de travail est établie afin de guider la suite du processus. Les valeurs de référence sont identifiées, les modalités de fonctionnement établies, et le mandat des différentes instances est précisé. Suit le renforcement des capacités : des formations et des discussions permettent aux participants d'acquérir un certain niveau de connaissance et d'être outillés afin d'accroître leur participation.

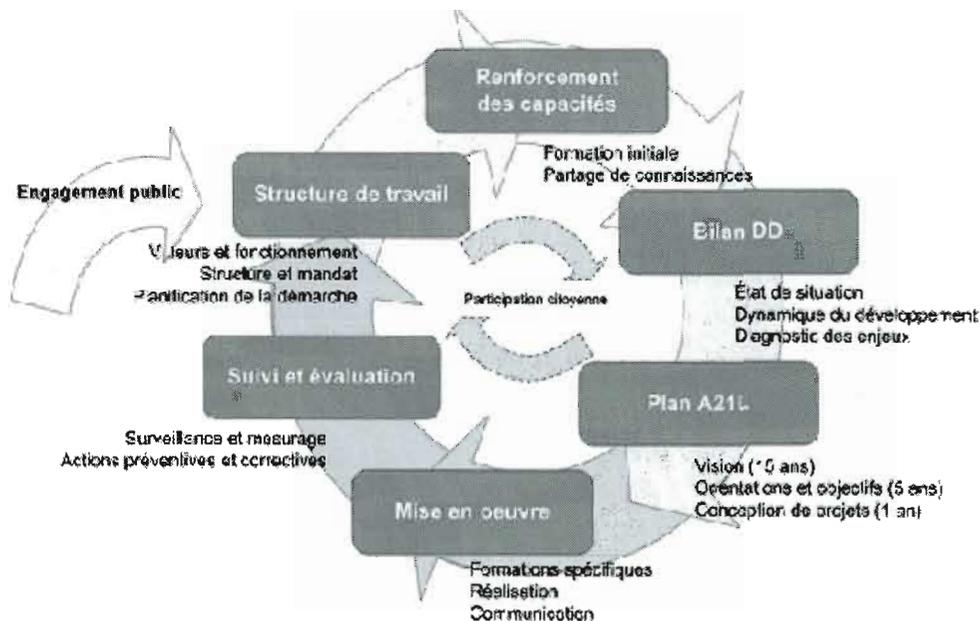


Figure 1.1 Étapes du processus d'Agenda 21 local (Brassard *et al.*, 2007)

La démarche se poursuit avec la production d'un diagnostic global et intégré du territoire. Selon le niveau de connaissance du territoire et de l'historique de mobilisation des acteurs, cette étape peut se traduire par une simple description de l'état des lieux (peu de données au départ) ou par l'identification des enjeux (grande quantité de données). De plus, le diagnostic peut différer en fonction de la vision du développement durable adoptée. D'un point de vue normatif, les experts peuvent procéder à une classification des enjeux locaux à partir des trois pôles du développement durable. Au contraire, à travers une conception locale du développement durable, les préoccupations et les enjeux des publics alimentent le diagnostic pour établir une structure *a posteriori*. Donc, la forme que prend le diagnostic peut différer d'un milieu à l'autre en raison du contexte local et en fonction de l'approche de développement durable adoptée.

Ensuite, en fonction des enjeux identifiés, la collectivité construit une vision de développement durable ou un énoncé de mission. Celui-ci fait le point sur les priorités et constitue donc un choix de hiérarchisation des dimensions. C'est cet énoncé de mission qui sera ensuite porté par les élus et qui les rendra imputables de l'atteinte ou non des priorités de l'énoncé. Cette vision constitue également un point de référence lors de l'élaboration de la

stratégie (plan d'action) : les orientations et les objectifs doivent toujours s'inscrire dans le cadre de la vision.

Puis, c'est lors de la mise en oeuvre qu'il est possible de mesurer le niveau d'appropriation de l'A21L par la collectivité. Si la participation des publics est sollicitée depuis le début du processus, c'est l'efficacité de leur implication dans les projets et les réalisations, qui permet d'évaluer s'ils se sont réellement approprié la démarche.

Finalement, comme le processus d'A21L en est un à long terme, il est nécessaire de choisir des modalités d'évaluation et de suivi afin d'ajuster constamment le tir dans une démarche itérative. Pour ce faire, des comités peuvent être mis sur pied et des indicateurs ou des données évaluatives peuvent être développés afin de mesurer les effets des actions mises en oeuvre. Il peut d'ailleurs être pertinent de disposer de données *ex ante* et *a posteriori* afin de mesurer les impacts de l'A21L de façon plus précise. Le comité en charge du suivi peut ensuite élaborer un nouveau diagnostic qui viendra alimenter la révision de la stratégie et l'adaptation des programmes d'action. La collectivité intervient alors pour encadrer et valider l'évaluation et le suivi.

Le processus typique s'enclenche avec la mobilisation des acteurs et des ressources. Pour assurer le succès, il est nécessaire d'impliquer les publics le plus tôt possible. Puis, c'est lors de la mise en oeuvre qu'il est possible de mesurer le niveau d'appropriation de l'A21L par la collectivité.

#### 1.4 Regard sur les Agendas 21 locaux

##### 1.4.1 Déploiement des initiatives dans le monde et au Québec

Dans le monde, de nombreux A21 ont été réalisés, notamment en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud (Figure 1.2). Entre 1997 et 2002, le nombre d'administrations locales impliquées dans un processus d'A21 est passé de 1812 à 6416, touchant 113 pays en 2002. Comme le montre la Figure 1.2, l'Europe fait tout de même figure de proue puisqu'on y retrouvait, en 2002, plus de 80% de tous les A21L (ICLEI, 2002).

Même si le concept d'A21L date de 1992, il faudra attendre 2006, au Québec, pour en voir apparaître les premières démarches. Selon Gagnon (2006), des facteurs, notamment politiques, expliquent cette situation. Suite à l'émergence du concept de DD en 1987 avec le Rapport Brundtland, les communautés européennes ont pris de l'avance, au cours des années 1990. En effet, de nombreuses conférences sur les villes durables ont eu lieu (Aalborg, Lisbonne et Hanovre), celle d'Aalborg marquant la signature de la charte du même nom, principal cadre de référence en matière d'A21 en Europe (Gagnon, 2006). Au Québec, aucune mesure n'est adoptée par les gouvernements supérieurs jusqu'en 2006, avec l'adoption de la Loi 118 sur le développement durable par le Gouvernement du Québec. Le soutien aux communautés territoriales est marginal, et ce, même depuis l'adoption, en 2008, de la Stratégie gouvernementale de développement durable. Ce contexte explique donc le retard relatif des municipalités québécoises au niveau des A21L.

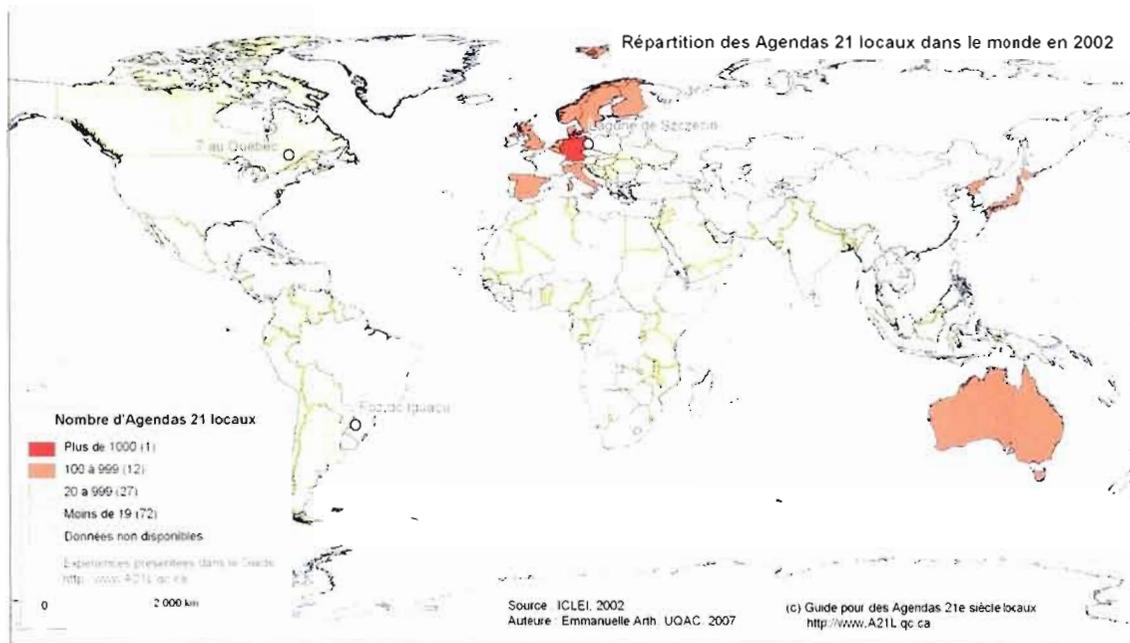


Figure 1.2 Répartition des Agendas 21 locaux dans le monde en 2002  
 (Source : [http://www.A21L.qc.ca/9544\\_fr.html](http://www.A21L.qc.ca/9544_fr.html) )

En 2009, on compte dix A21L proprement dits, et ce, implantés à diverses échelles territoriales : une institution, six municipalités, un regroupement de municipalités et deux MRC. La figure 1.3 illustre la localisation géographique des différentes démarches. Par contre, elle n'inclut pas la Ville de Saint-Colomban qui a adopté son plan d'action en 2008 (Ville de Saint-Colomban, 2008). En plus de localiser les A21L, la figure 1.3 illustre les autres démarches territoriales à caractère durable au Québec. Il est également intéressant de noter que depuis lors, plusieurs Quartier 21 se sont ajoutés à ces démarches.

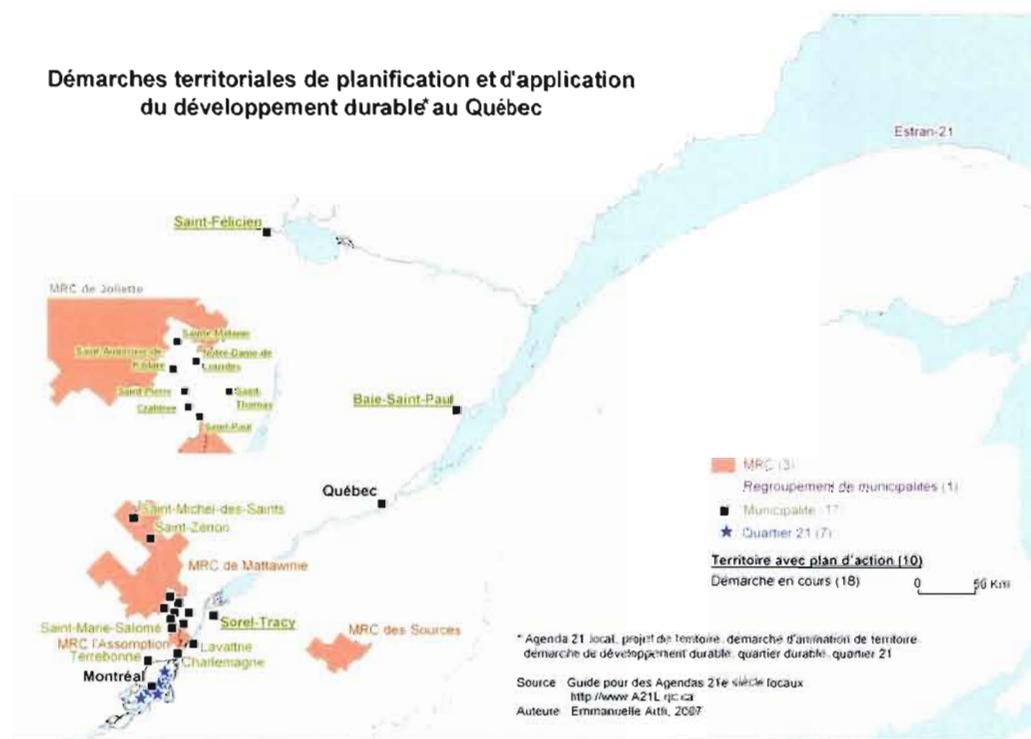


Figure 1.3 Démarches territoriales de planification et d'application du DD au Québec (Source : [http://www.A21L.qc.ca/9544\\_fr.html#quebec](http://www.A21L.qc.ca/9544_fr.html#quebec))

#### 1.4.2 Constat de rupture de rythme lors de la mise en œuvre

Dans la réalité, le degré d'implication des acteurs est variable dans le temps. En effet, des ruptures de rythme surviennent souvent et il semblerait que le passage de la phase de planification à celle de mise en œuvre soit particulièrement fragile (Comélieu *et al.*, 2001; Emelianoff, 2005). Cette rupture se caractérise notamment par une démobilité des

acteurs économiques et sociaux et par une chute de la participation lors de la mise en oeuvre. De façon globale, il apparaît donc que la mise en oeuvre des A21L est loin d'être simple. Jusqu'à présent, rares seraient les communautés ayant réussi à produire des résultats opérationnels ou à influencer les politiques urbaines (Emelianoff, 2005; Jempa Kanko Mutombo, 2006).

Au Québec comme ailleurs, le maintien de la mobilisation des acteurs au fil du temps semble un défi de taille pour assurer le succès des A21L (Favreau, 2007). D'un côté, si la mise en oeuvre est difficile, les progrès en développement durable s'en trouvent également réduits : le premier objectif (de substance) de l'A21L ne serait donc pas atteint. D'un autre côté, si peu d'avancées concrètes sont mesurables sur le terrain, cela risque d'accentuer la démobilisation des acteurs, ces derniers ne voyant pas d'intérêt à investir efforts et moyens dans une démarche qui ne produit pas de résultats. Donc, l'objectif procédural de transformation du modèle de gouvernance est intimement lié à l'implantation du développement durable.

### 1.5 Facteurs de mise en oeuvre

Comme l'expérience européenne s'est enclenchée plus tôt qu'au Québec, une littérature importante couvre le champ de la mise en oeuvre de l'A21L (Barrutia *et al.*, 2007; Feichtinger et Pregernig, 2005; Jörby, 2000; Jörby, 2002; McAlpine et Birnie, 2006; Novy et Hammer, 2007; Owen et Videras, 2008; Sancassiani, 2005; Smardon, 2008). Ces auteurs étudient les A21L principalement sous l'angle de l'innovation sociale et de la participation publique.

Une revue de la littérature a permis d'identifier une série de facteurs pouvant potentiellement influencer la mise en oeuvre d'un A21L (Tableau 1.1). Ceux-ci ont été regroupés, puis leur rôle dans le processus a été présenté afin de cerner quelques pistes de recherche.

Tableau 1.1  
Liste des facteurs de mise en œuvre et résumé des éléments à considérer

Facteurs	Éléments à considérer
Composition du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'acteurs impliqués</li> <li>• Représentativité</li> </ul>
Rôle de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du rôle</li> <li>• Appropriation du rôle</li> <li>• Cohérence entre le rôle et les compétences de l'acteur</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source du leadership (administration municipale ou communauté)</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts des acteurs</li> <li>• Intégration des besoins et des intérêts dans la démarche</li> </ul>
Appropriation de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstraction des objectifs</li> <li>• Clarté de leur définition</li> </ul>
Opérationnalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction des objectifs en actions planifiées et réalisées</li> <li>• Développement d'outils</li> </ul>
Intégration multiscalair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration spatiale</li> <li>• Intégration politique des stratégies</li> <li>• Intégration temporelle</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du dialogue</li> <li>• Réseautage local et national</li> </ul>
Territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensions du territoire (identitaire, matérielle et organisationnelle)</li> <li>• Dynamiques locales</li> <li>• Culture</li> </ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types de ressources (financières, temporelles et techniques)</li> <li>• Disponibilité des ressources</li> </ul>

### 1.5.1 Composition du groupe d'acteurs

D'abord, il faut souligner qu'un A21L prend vie lorsque les acteurs de la communauté y participent. Il est donc impensable qu'un seul acteur cherche à le mettre en œuvre isolément, l'élargissement de la concertation faisant d'ailleurs partie des objectifs de l'A21L. Le processus regroupera donc un certain nombre d'acteurs qui formeront un groupe. Il est intéressant de s'attarder à la composition de ce groupe puisque deux facteurs y étant liés peuvent influencer la mise en œuvre.

Premièrement, des auteurs se penchent sur l'importance du nombre d'acteurs impliqués dans le processus. Pour certains, il faut chercher à élargir la participation à toutes les étapes du

processus (Tonami et Mori, 2007), alors que pour d'autres, il n'est pas nécessaire de faire participer l'ensemble des acteurs, mais il suffit de se limiter au nombre nécessaire pour que la vision adoptée soit représentative et qu'elle forme un consensus auprès de la collectivité (OCDE, 2001). Ainsi, la littérature n'est pas unanime sur la proportion d'acteurs idéale pour assurer le succès de l'A21L. D'un côté, un faible nombre limite la portée et la diffusion des interventions auprès de la communauté, mais d'un autre côté, un grand nombre d'acteurs est souvent synonyme d'alourdissement du processus, le consensus étant alors plus difficile à établir et les actions, plus difficiles à coordonner. À cet effet, il serait intéressant d'explorer la possibilité de recourir à une participation différenciée selon les étapes du processus, les acteurs s'impliquant à des degrés variables au fil du temps.

Deuxièmement, la représentativité des acteurs impliqués dans le processus doit être considérée. Lorach et De Quatrebarbes (2002) suggèrent qu'il est souhaitable d'obtenir une composition d'acteurs représentatifs de divers milieux : par exemple, des acteurs économiques, sociaux, de syndicats, de l'éducation, des familles, du milieu culturel, de l'environnement, des citoyens, des élus, etc. De leur côté, Rosenberg et Thomas (2005) précisent qu'il faut aussi chercher un équilibre dans la représentativité des secteurs : ONG, État, institutions, acteurs privés, groupes communautaires et population. Ainsi, il est souhaitable que le groupe d'acteurs soit multisectoriel. Un déséquilibre de la représentativité est une faiblesse dans la mesure où il ne permet pas à tous de participer au dialogue avec la même influence et donc, la vision adoptée n'intégrera pas nécessairement les intérêts de tous les acteurs.

### 1.5.2 Rôle de l'acteur

Le rôle fait référence à ce que l'acteur considère comme son devoir ou son apport dans le cadre de l'A21L. Cela dépasse donc la mission de son organisation et positionne plutôt l'acteur comme chaînon dans la démarche d'A21L.

Selon Sancassiani (2005), lorsque la contribution de chaque acteur est centrée autour d'un rôle, cela permet une résolution de problèmes et une prise de décision participatives. Plus spécifiquement, Barrutia *et al.* (2007) insistent sur l'importance de définir clairement les

rôles des acteurs dès le début du processus et de s'assurer que ce rôle soit directement lié aux compétences de l'acteur afin de permettre une intervention plus efficace et d'assurer le succès de l'A21L. Les acteurs possèdent rarement des compétences sur l'ensemble du processus, c'est pourquoi ils se sentent souvent incompetents, ce qui mène à leur démission. Pourtant, chacun présente des compétences spécifiques, ce qui mène à la construction d'une compétence de groupe. Il faut donc valoriser les compétences existantes des acteurs et les mettre en application à travers une collaboration de groupe. Ainsi, il est important de s'attarder aux rôles et aux compétences des acteurs pour arriver à comprendre la manière dont ils s'impliquent dans le processus. De plus, l'habilité avec laquelle l'acteur définit son rôle témoigne d'une plus ou moins grande appropriation des concepts et de la démarche.

### 1.5.3 Leadership

Il faut également considérer le leadership comme un élément central du succès de la démarche d'A21L. Si tous s'entendent sur son importance, deux visions existent quant au groupe qui doit assurer ce leadership. D'un côté, le succès de l'A21L est souvent associé à la force de l'engagement politique au niveau local (Comélieu *et al.*, 2001; Drouin, 2007; Graillot et Waaub, 2006; OCDE, 2001). Cet engagement se concrétise notamment par la coordination et le suivi des avancées du processus (Barrutia *et al.*, 2007). De plus, le tout doit être soutenu dans une perspective de long terme, ce qui est extrêmement exigeant pour les administrations municipales (Boulard, 2006; Drouin, 2006; Martin, 2006; OCDE, 2001; Tremblay, 2006).

D'un autre côté, certains croient plutôt que le leadership doit émerger de la communauté (acteurs locaux et population) (Doucet, 2004). En clair, ce sont les acteurs locaux les plus proactifs ou la population qui initient le processus de concertation (Comélieu *et al.*, 2001; Vanderhoff, 2002). Pour que cette implication soit effective, les leaders doivent également être présents en quantité suffisante et doivent être qualifiés (Doucet, 2004). Pour qu'une multiplicité de leaders émerge, la population doit être assez importante, ce qui porte à croire qu'il serait préférable de rassembler les municipalités de plus petite taille à l'intérieur d'une même démarche d'A21L (Doucet, 2004).

Donc, qu'il soit assumé par l'administration municipale ou par la communauté, il est essentiel qu'un leadership fort vienne appuyer le processus d'A21L. Son absence devient une importante faiblesse puisqu'elle est souvent associée à un manque d'organisation et de suivi dans le temps, facteurs accélérant la démobilisation des acteurs et contrecarrant la mise en oeuvre.

#### 1.5.4 Motivation

La motivation des acteurs dans la démarche d'A21L est un élément qui influence grandement sa mise en oeuvre. Il s'agit alors du facteur qui pousse l'acteur à l'engagement, puis vers le passage à l'action. Deux dimensions font partie intégrante de la motivation : les intérêts de l'acteur et son intégration dans la démarche.

D'abord, les intérêts de différents acteurs peuvent nous donner des pistes de compréhension par rapport à leur présence ou absence. Par exemple, dans le cas d'A21L italiens, les acteurs les moins impliqués sont les commerces et les chambres de commerce (Sancassiani, 2005). Ce manque d'implication peut sans doute être expliqué par le fait que plus que tout autre groupe, « les entreprises n'adhèrent pas au processus uniquement pour des principes vertueux, mais également pour accroître leur productivité et de leurs performances financières » (Boiral et Croteau, 2004, p. 260). Ainsi, les acteurs du secteur privé peuvent manquer de temps à investir dans le processus, mais surtout d'intérêt, ce qui devient un obstacle à leur mobilisation (Rosenberg et Thomas, 2005). Il est donc essentiel d'identifier leurs intérêts afin de stimuler leur participation.

Pour ce qui est des autres acteurs, leur implication prend grande partie racine dans leur poursuite d'intérêts communs, ainsi que dans leur identité et leur sentiment d'appartenance communs (Jörby, 2000; Morris *et al.*, 2006). Pour cette raison, il peut être profitable de soutenir des événements promulguant la fierté locale puisque celle-ci conduit à l'implication et à l'action (Doucet, 2004).

Puis, plusieurs soulignent que l'intégration de l'acteur à la démarche se produit quand il s'en sent partie prenante. Pour ce faire, les besoins et les intérêts de l'acteur doivent être intégrés

au processus (OCDE, 2001). En effet, si les acteurs ne voient pas leur implication prise en compte ou s'ils constatent leur incapacité à influencer le processus, leur intérêt s'en trouvera réduit (Feichtinger et Pregernig, 2005; Gondran, 2006). Ainsi, cela peut donner lieu à un manque d'appropriation, puis à une démobilisation des acteurs, ces derniers constatant que leurs efforts ont été vains. Pour éviter cette situation, les acteurs peuvent adopter l'approche coopérative (gagnant-gagnant), selon laquelle la recherche de consensus doit mener à une satisfaction des besoins de tous les acteurs (Sébastien *in* Graillet et Waaub, 2006). Il est également important de déterminer à l'avance les modalités d'intégration des avis des acteurs dans la stratégie (opinions, arguments).

#### 1.5.5 Appropriation de la démarche

L'appropriation de la démarche est un élément essentiel afin de comprendre comment les acteurs interviennent concrètement. En effet, leurs conceptions, notamment au niveau des concepts, vont influencer la manière dont ils vont agir concrètement. Ainsi, une démarche trop théorique peut faire obstacle à l'appropriation de l'A21L. Cette situation peut provenir d'un niveau d'abstraction trop élevé des documents et des objectifs (Feichtinger et Pregernig, 2005). Alors, les acteurs qui sont plus ou moins bien outillés pour saisir la portée du discours se trouvent impuissants à communiquer leur point de vue et à s'approprier la stratégie (Gondran, 2006). Pour éviter cet obstacle, Feichtinger et Pregernig (2005) croient qu'il est préférable de formuler des objectifs plus spécifiques, c'est-à-dire qui font directement référence à des actions concrètes. Dans tous les cas, il demeure que les objectifs doivent être définis de façon claire.

#### 1.5.6 Opérationnalisation

La mise en oeuvre d'un A21L passe soit par la réalisation d'actions concrètes ou par l'adoption d'outils. Or, pour produire ces actions ou ces outils, il est nécessaire de rendre l'A21L et le DD opérationnels. Alors que ces concepts sont nouveaux et théoriques, leur traduction concrète peut poser problème pour les acteurs impliqués dans le processus.

Le thème de l'opérationnalisation regroupe les actions (projets, partenariats) et les outils (techniques, organisationnels, de communication).

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'action et ont exploré des moyens pour faciliter sa mise en oeuvre. Par exemple, Sancassiani (2005) souligne le potentiel du projet pilote. En effet, celui-ci est relativement simple à mettre en oeuvre puisqu'il est circonscrit, ce qui simplifie la tâche de l'administration municipale. De plus, il peut être répliqué, permettant aux acteurs de poursuivre la mise en oeuvre. Il est aussi possible d'employer les partenariats public-privé puisque ceux-ci facilitent le passage d'objectifs abstraits aux actions concrètes (Lorach et De Quatrebarbes, 2002). L'État ne peut pas agir seul, c'est pourquoi une collaboration avec les acteurs privés peut être profitable. Ces partenariats seraient particulièrement efficaces si les objectifs fixés sont réalistes et si des mesures incitatives sont mises en place pour stimuler la participation des acteurs privés (Barrutia *et al.*, 2007). En ce qui concerne la participation, elle peut être régulée par l'utilisation « [d'] instruments basés sur le volontariat ou sur les mécanismes du marché, complétés par des mesures d'ordre réglementaire et budgétaire » (OCDE, 2001, p.44).

De manière plus générale, plusieurs auteurs croient qu'il est préférable d'élaborer des projets plutôt concrets que globaux puisqu'ils stimuleraient davantage la participation des acteurs (Boulard, 2006; Drouin, 2006; Lorach et De Quatrebarbes, 2002; Martin, 2006). Par contre, il faut également se méfier d'une mise en oeuvre qui est fragmentée, car le changement qu'elle induit n'est que superficiel et limité (Feichtinger et Pregernig, 2005). La planification des projets doit donc être stratégique et il est utile d'élaborer des indicateurs de suivi pour assurer la cohérence de la mise en oeuvre (Gondran, 2006; Rosenberg et Thomas, 2005).

Du côté des outils de communication, la littérature est abondante, ceux-ci étant considérés comme un élément clé de la mise en oeuvre : pour rendre l'A21L opérationnel, il convient d'élaborer des outils pour favoriser la concertation et la mise en oeuvre. D'abord, les outils de communication sont essentiels. Ces outils peuvent être monodirectionnels, bidirectionnels ou relever de l'aide à la décision (Barrutia *et al.*, 2007; Comélieu *et al.*, 2001; Gondran, 2006; Jörby, 2002; Morris *et al.*, 2006; McAlpine et Birnie, 2006; Sancassiani, 2005).

- outils monodirectionnels : dépliant, site Internet, tableau de bord, campagne d'information, conférence, bande dessinée, enquête citoyenne, éducation relative à l'environnement, etc.
- outils bidirectionnels : forum, *focus group*, *public networking*, indicateur, groupe de travail, etc.
- outils d'aide à la décision : système d'information géographique (SIG), logiciel de modélisation et de simulation, analyse multicritère, etc.

Ces outils visent à informer les acteurs, à encourager leur participation et à stimuler le débat. Ces facteurs contribueraient à l'appropriation du processus et garantiraient ensuite une plus grande mobilisation lors de la mise en oeuvre. Par ailleurs, le comité de mise en oeuvre se présente comme un espace de débat et de concertation où les acteurs se rassemblent en petits groupes afin d'élaborer des objectifs et des projets communs (Jörby, 2000; Rosenberg et Thomas, 2005). Le débat permet d'éviter la démobilisation, alors que la communication et le suivi favorisent l'appropriation du processus et donc la mise en oeuvre (Comélieau *et al.*, 2001; Jörby, 2000).

Ensuite, d'autres outils peuvent être mis en place pour faciliter la mise en oeuvre de l'A21L. Des outils techniques et organisationnels, tels que des politiques, des programmes, des grilles d'analyse et de suivi peuvent être élaborés pour encadrer l'évolution de la démarche de DD au sein des organisations.

Donc, l'observation des actions et des outils adoptés dans les organisations permettent de cerner la façon dont se déroule la mise en oeuvre. Il est également possible de voir quels sont les acteurs qui ont plus de facilités ou de difficultés lors de l'opérationnalisation, éléments qui peuvent ensuite être corrélés à d'autres thèmes pour accroître la compréhension du processus de mise en oeuvre.

#### 1.5.7 Intégration multiscalaire

Il semble important de s'intéresser au degré d'intégration multiscalaire du processus d'A21L, à la fois spatial, politique et temporel. D'abord, il apparaît profitable que les communautés travaillent en collaboration au niveau régional afin de développer une stratégie plus globale

de développement durable (Barrutia *et al.*, 2007; Gray, 2004). Cette coopération, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, permettrait aux municipalités de partager leurs forces et leurs leaders, en plus de leur faire bénéficier des avancées des autres (Doucet, 2004; Jörby, 2000). De plus, une association des municipalités partageant une même entité naturelle pourrait favoriser la participation en raison du sentiment d'appartenance qui y est rattaché (Gray, 2004). Donc, l'intégration du processus à plusieurs échelles géographiques permet la prise de décision localisée et également concertée au niveau régional.

Ensuite, il doit y avoir une intégration des politiques des différents paliers gouvernementaux. En effet, le développement de partenariats transversaux permettrait une meilleure harmonisation des stratégies et mènerait donc à des interventions plus efficaces (Roche et Waaub, 2006). Le pouvoir d'intervention doit également être distribué de façon à ce que les administrations municipales puissent prendre les moyens nécessaires pour répondre aux enjeux locaux (Vandermotten, 2002). Par contre, il n'y a pas de consensus quant au meilleur équilibre entre centralisation et décentralisation (Rosenberg et Thomas, 2005). De façon indirecte, l'intégration politique des stratégies influence la mise en oeuvre puisqu'elle permet une plus grande effectivité des interventions.

Puis, des difficultés apparaissent au niveau de l'échelle temporelle. Alors que le processus d'A21L nécessite une implication à long terme, des dispositifs ne sont pas toujours mis en place pour maintenir l'intérêt et le suivi dans le temps. Ce facteur expliquerait le plus grand succès des A21L qui sont pris en charge par les services centraux comme les administrations municipales (Emelianoff, 2005). De plus, comme les acteurs n'évoluent pas tous à la même échelle temporelle, il est difficile d'harmoniser leurs interventions, ce qui ralentit d'autant plus le processus (Comélieu *et al.*, 2001). Le tout peut alors causer un essoufflement des acteurs mettant en péril le processus et plus particulièrement la mise en oeuvre.

#### 1.5.8 Communication

La dimension de la communication est élargie : en plus de concerner la qualité du dialogue, elle inclut le réseautage local et national.

La qualité du dialogue est un élément influençant grandement la concertation. Par contre, elle pose souvent problème, notamment en raison de l'incompatibilité des cultures organisationnelles (institutionnelle et entrepreneuriale) et des différentes sémantiques en découlant (Gondran, 2006; Lorach et De Quatrebarbes, 2002). Ainsi, ces difficultés communicationnelles peuvent générer des conflits qui paralyseront ensuite le processus (Doucet, 2004).

Même s'il n'a pas été identifié dans la littérature, le réseautage apparaît comme un bon indicateur. D'abord, il permet d'observer la façon dont l'organisation entre en relation avec la communauté. Ensuite, il nous renseigne sur la nature des échanges effectués : s'agit-il d'informations, de pratiques, d'outils, de ressources?

#### 1.5.9 Territoire

La définition du territoire de Le Berre (1992), telle que présentée plus loin (*voir* art. 2.3.1.4), renvoie à l'appartenance des individus à un groupe social et à l'appropriation de l'espace. Les individus interviennent alors dans l'organisation de leur territoire afin de répondre à leurs besoins.

L'intérêt que présente le territoire pour l'analyse de la mise en œuvre de l'A2IL est lié à ses trois dimensions : une dimension identitaire induisant l'appropriation, une dimension matérielle résultant de l'aménagement et une dimension organisationnelle concernant les groupes sociaux et institutionnels (Gondran, 2006). Ainsi, le territoire permet d'intégrer les différents acteurs et enjeux dans la construction d'une vision d'avenir commune.

Par ailleurs, l'étude du territoire faciliterait la compréhension des dynamiques locales (Lorach et Quatrebarbes, 2002; Morris *et al.*, 2006). Certains chercheurs ont étudié les bénéfices du réseautage au niveau régional et d'autres ont souligné que le facteur géographique était un excellent critère d'association puisque les participants ont alors en commun un même sentiment d'attachement au lieu et une même perception des problématiques (Barrutia *et al.*, 2007; Gray, 2007; Jörby, 2000).

En ce qui a trait à la mobilisation des acteurs, il semble que le contexte culturel régional joue un rôle important. En effet, des chercheurs ont remarqué que la participation était souvent importante dans les municipalités où la tradition participative ou citoyenne était bien ancrée (Feichtinger et Pregernig, 2005; Tonami et Mori, 2007). Ainsi, les municipalités profitant d'une participation citoyenne de longues dates avaient plus de facilité à inclure les acteurs et la population dans le processus, bénéfice qui s'est également répercuté dans la mise en oeuvre.

Dans le même ordre d'idées, la confiance faciliterait la collaboration multisectorielle entre les acteurs. Plus encore, Owen et Videras (2008) ont noté qu'un haut niveau de confiance est garant d'un plus grand nombre d'initiatives de DD mises en oeuvre. La culture locale a donc une influence sur la capacité de coordination des acteurs (Owen et Videras, 2008, p.268).

#### 1.5.10 Ressources

Comme la démarche d'A21L doit être soutenue à long terme, les ressources financières, temporelles et techniques sollicitées sont importantes (Gondran, 2006; Lorach et De Quatrebarbes, 2002; McAlpine et Birnie, 2006). Le manque de ressources peut donc rapidement devenir une contrainte de taille dans la mise en oeuvre si des dispositions ne sont pas prises pour pallier à cette insuffisance. L'exercice est d'autant plus exigeant pour l'acteur assumant le leadership (correspondant souvent à l'administration municipale) (Roche et Waaub, 2006).

#### 1.6 Conclusion du chapitre

À l'intérieur de ce chapitre a été présenté l'A21L comme un outil de DD comprenant deux objectifs : la mise en oeuvre concrète du DD ainsi que la refonte de la structure de gouvernance locale afin d'inclure les publics. Par ailleurs, bien que des milliers d'A21L aient été adoptés dans le monde, un constat de rupture de l'implication des acteurs lors de la mise en oeuvre demeure. De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette question et à partir de cette littérature, il est possible d'identifier dix facteurs qui influenceraient la mise en

oeuvre des A21L : la composition du groupe d'acteurs, le rôle de l'acteur, sa motivation, le leadership, son appropriation de la démarche, l'opérationnalisation, l'intégration multiscalair des initiatives, la communication, le territoire et les ressources.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

#### 2.1 Introduction

Ce chapitre présente d'abord le cadre théorique employé pour réaliser la recherche. Ce dernier est composé de trois approches théoriques. Dans un premier temps, le cadre théorique fait appel à la planification et retient les approches stratégique et communicationnelle. Dans un deuxième temps, il apparaît crucial d'approfondir la dimension de la communication au niveau des individus, c'est pourquoi l'approche psychologique est jointe au cadre théorique. Ensuite, les concepts relatifs à l'A21L et aux différents volets du cadre théorique sont exposés. Enfin, la problématique spécifique ainsi que les objectifs de recherche sont présentés.

#### 2.2 Cadre théorique

Le cadre théorique employé est construit à partir des théories de la planification. Le tableau 2.1 regroupe les principales caractéristiques des différentes théories ainsi que leurs faiblesses respectives. Cette synthèse a été produite à partir des revues de la littérature de Lawrence (2000) et de Risse (2004).

Tableau 2.1  
Caractéristiques et faiblesses des théories de la planification (Lawrence, 2000; Risse, 2004)

Théorie	Caractéristiques	Faiblesses
Rationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prise de décision centralisée et rationnelle</li> <li>• contrôle de l'environnement</li> <li>• planificateur est un expert indépendant et extérieur au pouvoir politique</li> <li>• poursuite d'objectifs précis de façon linéaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à intégrer les publics et leurs connaissances/expertise</li> <li>• faiblesse de la mise en œuvre de par l'inadéquation entre les prédictions et la situation de l'environnement</li> <li>• incapacité à considérer la nature politique et collective de la planification</li> </ul>
Pragmatique (incrémentielle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planification sur les bases des expériences passées</li> <li>• capacité limitée à contrôler l'environnement</li> <li>• recherche de compromis</li> <li>• poursuite d'objectifs fonctionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à poursuivre des orientations à long terme</li> <li>• persistance du <i>statu quo</i></li> <li>• manque de prise en compte des défis environnementaux et sociaux</li> </ul>
Socio-écologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intégration des dimensions environnementales et sociales à l'intérieur d'objectifs holistiques</li> <li>• forme organique de l'organisation</li> <li>• planificateur comme agent de changement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• résistance au changement</li> <li>• lenteur des progrès</li> </ul>
Mobilisation politico économique (dont <i>advocacy planning</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recherche d'équité politique et socio-économique</li> <li>• relations de pouvoir importantes</li> <li>• intégration de la théorie et de la pratique</li> <li>• prise en compte du contexte historique et politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• critique peut devenir dogmatique</li> <li>• déni de la possibilité d'établir une solution consensuelle</li> <li>• acteurs ne cherchent qu'à favoriser leur intérêt</li> </ul>
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• collaboration entre les décideurs et les experts</li> <li>• prise en compte de l'analyse de l'environnement externe</li> <li>• influence de l'expert</li> <li>• démarche structurée et claire</li> <li>• possibilité de rétroaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implication limitée du public</li> </ul>
Communicationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importance du dialogue et de la négociation</li> <li>• planificateur comme facilitateur</li> <li>• recherche de consensus</li> <li>• co-construction de la décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importance de la recherche de consensus au détriment des objectifs</li> <li>• difficulté à aborder la complexité et le long terme</li> </ul>

La planification dite traditionnelle est basée sur les principes de la planification rationnelle. Celle-ci apparut dans les années 1950-1960 avec la croissance du rôle des experts dans la prise de décision (Taylor, 1998, cité dans Risse, 2004, p.34). Elle est également très procédurale et logique. On lui reproche d'exclure les publics du processus de prise de décision, ce qui donnera naissance à la planification stratégique au milieu des années 1960 (Mintzberg, 1994, cité dans Risse, 2004, p.36). La planification stratégique est davantage axée sur les résultats et sur la collaboration entre les secteurs. Par contre, si elle tente d'élargir la participation du public, l'influence des experts demeure prédominante. Le modèle SWOT est un outil conceptuel associé à la planification stratégique (Risse, 2004).

Dans les années 1960, plusieurs autres théories ont émergé face aux faiblesses de l'approche rationnelle. Par exemple, la planification pragmatique ou incrémentielle cherche à accroître la décentralisation et mise sur les actions concrètes. *L'advocacy planning* réagit également à la planification rationnelle en lui reprochant d'être unitaire et de ne pas intégrer la planification dans un débat politique ouvert à la communauté (Risse, 2004). La planification socioécologique, quant à elle, émerge dans les années 1970 sur le principe que les comportements humains ne sont pas uniquement influencés par l'environnement physique. La démarche proposée est adaptative et axée sur l'apprentissage (Lawrence, 2000).

Puis, la plus récente théorie, la planification communicationnelle ou concertée, apparaît dans les années 1980 (Taylor, 1998, cité dans Risse, 2004, p.40). Elle vise à réintégrer des formes de connaissances autres que celles des experts à la prise de décision. La démarche est centrée sur la construction de choix collectifs et la recherche de consensus. La communication et l'implication du public y sont donc des dimensions importantes (Risse, 2004).

Chacune de ces théories présente donc des caractéristiques particulières qui lui permettent de répondre à un contexte spécifique. La théorie communicationnelle, par exemple, s'applique bien à la prise de décision collective dans la recherche d'un consensus qui soit à la fois social et environnemental (Lawrence, 2000). Cette théorie est donc appropriée à la mise en œuvre du développement durable. En effet, l'A21L relève d'un effort de planification collectif qui requiert la collaboration des publics.

En ce qui concerne le processus associé à l'A21L, il correspond plutôt au modèle de planification stratégique. En effet, la démarche est linéaire et itérative : les étapes du processus sont clairement définies et orientées vers les objectifs préalablement établis (voir Figure 1.1). Cette approche a comme mérite d'être orientée vers l'opérationnalisation, vers la mise en oeuvre. Par contre, chacune des théories décrites plus haut présente également des faiblesses. Dans le cas de la planification stratégique, elle est peu inclusive, la prise de décision demeurant fortement influencée par l'expert. Ainsi, l'approche stratégique n'est pas suffisante pour répondre aux objectifs de l'A21L, qui nécessite la participation élargie de la communauté.

Pour cette raison, il semble nécessaire de créer un cadre théorique hybride en combinant l'approche stratégique à la concertation élargie portée par l'approche communicationnelle.

Plus encore, si les théories de la planification renseignent sur la dynamique collective, il apparaît essentiel d'incorporer une perspective psychologique à l'analyse. En effet, selon la psychologie environnementale, les connaissances, valeurs et perceptions influencent la manière dont les individus agissent (Bell *et al.*, 2001). Ainsi, à l'intérieur d'un processus d'A21L, une partie des actions individuelles peut être expliquée à partir de référents autres que ceux associés à la dynamique collective de planification.

Le cadre théorique comprend donc trois éléments :

- la perspective stratégique : pour observer le processus d'A21L (objectifs, étapes, collaboration entre les secteurs, etc.) et le rôle des experts;
- la perspective communicationnelle : pour tenir compte de la communication et de l'implication des publics;
- la perspective psychologique : pour comprendre l'influence des connaissances et des représentations sur la mise en oeuvre;

Deux postulats viennent également se greffer à ce cadre théorique :

- l'effet du territoire : toute situation est influencée par son contexte géographique;
- de par sa définition, l'A21L soutient le postulat suivant : en planification, la participation du public mène à une meilleure prise de décision (CNUED, 1993).

Par ailleurs, il est essentiel de préciser que ce cadre théorique ne permet pas d'étudier les relations de pouvoir entre les acteurs. D'un côté, plusieurs soulèvent l'importance du pouvoir dans la compréhension des dynamiques entre les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977; Hinderness, 1996 et Schrift, 1994, cités dans Palerm, 2000, p.585). D'un autre côté, certains auteurs du champ de la démocratie délibérative, adhèrent à une conception dérivée de la théorie de l'agir communicationnel de Habermas : il existe un idéal communicationnel qui garantit la prise de décisions justifiables (Duhamel et Weinstock, 2001; Williams, 2002). Il est donc possible d'exercer des contraintes sur le débat démocratique afin de garantir certains principes (sincérité, véracité, etc.). Cette conception se rapproche davantage de la théorie de la planification communicationnelle (principes de rationalité communicationnelle de Innes (1998)), c'est pourquoi cette vision est préférée à l'intérieur du cadre théorique.

Le cadre théorique comprend ainsi trois volets : stratégique, communicationnel et psychologique. Afin d'illustrer l'apport de chacun dans la recherche, les facteurs de mise en oeuvre identifiés dans la littérature sont utilisés. Ces facteurs sont décomposés en éléments d'observation qui, eux, sont associés au volet théorique correspondant (Tableau 2.2). Les dimensions présentées dans le tableau 2.2 sont celles qui ont été repérées dans la littérature et qui ont servi à la collecte de données. Pour cette raison, certaines dimensions, comme l'*empowerment*, qui a émergé lors de l'analyse, ne font pas partie de ce tableau.

Tableau 2.2  
Correspondance théorique des éléments d'observation

Facteurs de mise en oeuvre	Volet stratégique	Volet communicationnel	Volet psychologique
Composition du groupe d'acteurs	• nombre	• représentativité	
Rôle de l'acteur	• compétence spécifique • sphère d'action	• définition	• place dans le projet collectif
Leadership	• engagement des élus et de la communauté	• coordination de la démarche	
Motivation	• mission de l'organisation	• intégration des intérêts de l'acteur dans le processus • pression de la communauté	• opinion sur le plan d'action • sentiment d'appartenance • valeurs
Communication		• relations entretenues dans la communauté • relations extérieures	• représentation des autres acteurs
Appropriation de la démarche			• compréhension des concepts: DD, A21L • capacité : illustrer, identifier des actions
Opérationnalité	• outils techniques • résultats : partenariats, actions • suivi	• outils de communication	
Intégration multiscale	• échelle politique : harmonisation des stratégies, autonomie du territoire	• échelle spatiale : coopération, communication entre territoires	• échelle temporelle
Territoire		• dimension organisationnelle : mobilisation et concertation de la communauté	• dimension identitaire: contexte, tradition citoyenne, sentiment d'appartenance • dimension matérielle: état des lieux
Maintien de l'implication		• participation aux rencontres	
Ressource	• financière (source, mécanisme de financement) • temporelle (humaine) : responsable du DD • technique		

## 2.3 Cadre conceptuel

La recherche fait appel à des concepts associés à quatre sources : la littérature sur l'A21L, l'approche stratégique et l'approche communicationnelle en planification, ainsi que la psychologie.

### 2.3.1 Concepts relatifs à l'A21L

#### 2.3.1.1 Développement durable

La définition retenue<sup>2</sup> correspond à celle du développement soutenable telle que présentée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1988. Il s'agit donc d'un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1998, p. 51). Ce développement intègre donc les dimensions de besoins et des limites qui sont en constante opposition. Plus encore, le développement durable interpelle le compromis au niveau de trois contradictions fondamentales : un compromis entre les générations actuelles et futures, un compromis entre les pays du Nord et du Sud, ainsi qu'un compromis entre les besoins des êtres humains et la préservation des écosystèmes (Brodhag *et al.*, 2004).

Les trois dimensions du développement durable sont l'environnement, l'économie et le social. Donc, le développement doit être supportable pour les écosystèmes, viable économiquement à long terme, ainsi que vivable pour les collectivités humaines (Brodhag *et al.*, 2004). Certains décomposent davantage cette classification en ajoutant les dimensions de gouvernance, de territoire et de culture (CFDD, 2002; Laganier *et al.*, 2002)

Par ailleurs, si cette définition du concept de développement durable peut paraître insuffisante au niveau opératoire, il faut se rappeler qu'il s'agit aussi d'un concept à construire collectivement dans une démarche politique (Jollivet, 2001, cité dans Pochet *et al.*, 2007, p.4). Le développement durable intègre finalement deux catégories d'échelles : temporelle et

---

<sup>2</sup> Précisons que nous ne tiendrons pas compte des nuances entre les vocables durable, viable ou soutenable. Sauf quand la littérature est citée, nous utiliserons l'adjectif durable pour couvrir l'ensemble de ces réalités.

spatiale. D'un côté, l'équité doit comprendre une vision à court et à long termes. D'un autre côté, il faut tenir compte des différentes échelles des territoires et de leurs disparités.

#### 2.3.1.2 Gouvernance

Dans le cadre d'un A21L, la gouvernance est définie comme « un processus de décision collectif n'imposant pas systématiquement une situation d'autorité » (Brodhag *et al.*, 2004, p.112). Dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance des enjeux environnementaux, les acteurs doivent collaborer pour adopter une stratégie de développement qui soit durable à long terme. En effet, aucun acteur ne dispose de l'autorité nécessaire pour opérer le changement, c'est pourquoi les acteurs de la collectivité doivent développer des mécanismes de collaboration. Dans cette optique, la gouvernance est territoriale et interpelle la participation des publics dans la prise de décision ainsi que dans le développement.

#### 2.3.1.3 Acteur

Selon Wotto (2005), le concept d'acteur peut être abordé sous trois perspectives : l'acteur social, l'acteur politique ou l'acteur dans le processus de décision. Cette dernière perspective a été préférée puisqu'elle définit l'acteur comme « un individu ou un groupe d'individus [...] [qui], par son système de valeurs, [...] influence directement ou indirectement la décision » (Roy, 1985, cité dans Wotto, 2005, p.57). Par ailleurs, les différentes catégories d'acteurs relèvent du modèle d'acteurs de Prades *et al.* (1998). Le choix de ce modèle est basé sur sa capacité à classer les acteurs en fonction de leur pouvoir et de la diversité de leur opinion. Il se compose de quatre secteurs : le secteur public, le secteur privé, le secteur association et le secteur de l'expertise. À ces catégories, nous avons choisi d'ajouter la population puisqu'elle n'est pas nécessairement intégrée au secteur associatif et défend des intérêts différents.

#### 2.3.1.4 Territoire

Selon Le Berre (1992), le territoire serait la « portion de surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux » (Le Berre, 1992, cité dans Dauphiné, 2004, p.62). Cette définition renvoie donc à l'appartenance des individus à un groupe social et à l'appropriation de l'espace. Ainsi, les individus sont prêts à intervenir dans l'organisation de leur territoire pour répondre à leurs besoins. De plus, Laganier *et al.* (2002) attribuent trois dimensions au territoire. La première dimension est identitaire et réfère à la fois à l'identité propre du territoire, ainsi qu'à la manière dont les individus se l'approprient. La deuxième dimension est matérielle, ce qui signifie qu'un territoire possède des propriétés naturelles définissant ses potentiels de développement, ainsi que des propriétés matérielles résultant de l'aménagement. Enfin, la troisième dimension est organisationnelle et fait référence à l'organisation des acteurs sociaux et institutionnels à travers des relations de hiérarchie, de solidarité, etc.

#### 2.3.2 Concept relatif à l'approche stratégique en planification

##### 2.3.2.1 Mise en oeuvre

Dans un processus de planification, la mise en oeuvre est définie comme les événements, activités et efforts déployés par les acteurs dans le but de répondre aux objectifs et stratégies adoptés (Brodhag *et al.*, 2004). Il ne s'agit donc pas d'adopter des lois ou politiques; la mise en oeuvre doit se traduire par des changements sur le terrain. Dans le cadre du DD, ces changements peuvent concerner les dimensions environnementales, sociales et économiques des collectivités territoriales.

#### 2.3.3 Concepts relatifs à l'approche communicationnelle en planification

##### 2.3.3.1 Participation

La participation sous-entend une certaine communication et des échanges entre acteurs. En planification communicationnelle, le processus doit être orienté vers la recherche de

consensus et nécessite la participation de tous les acteurs interpellés par l'enjeu. De plus, les participants doivent être également informés (Innes, 1998). Parmi les différents niveaux de participation (information, consultation, concertation, etc.) (Brodhag *et al.*, 2004), l'approche communicationnelle favorise une participation plus intégrée des acteurs dans le processus : c'est-à-dire l'appropriation de la démarche et l'adhésion des acteurs.

### 2.3.3.2 Empowerment

L'*empowerment* est le processus par lequel les acteurs développent leurs capacités et accroissent leur pouvoir de participation. Il existe de nombreuses définitions de ce concept en fonction de la discipline d'accueil (Amin *et al.*, 2002; Deslauriers, 2007; Onyx et Benton In Craig et Mayo, 1995; Sofield, 2003; Tremblay *et al.*, 2002). Celle retenue a été formulée par Onyx et Benton (1995) : « *empowerment is the taking on of power at both individual and social levels* » (Onyx et Benton In Craig et Mayo, 1995, p.50). Cette définition insiste donc sur le fait que l'*empowerment* peut être à la fois individuel et collectif. Par ailleurs, il s'agit également d'une appropriation du pouvoir. Afin d'accéder à l'*empowerment*, les acteurs doivent développer de nouvelles compétences et connaissances à la fois personnelles, organisationnelles et communautaires qui, au bout du compte, transformeront la perception qu'ils ont d'eux-mêmes (Amin *et al.*, 2002; Tremblay *et al.*, 2002; Williams, 2004). Par contre, les acteurs peuvent également entrer dans une dynamique de *disempowerment* si leurs actions se traduisent par des échecs (St-Laurent, 2008), ou si l'action exclut les acteurs (Amin *et al.*, 2002).

### 2.3.4 Concepts relatifs à l'approche psychologique

La *theory of planned behavior* (Ajzen et Fishbein, 1980) a eu une forte influence en psychologie, notamment en ce qui a trait à la prédiction des comportements individuels (Lundholm et Richard, 2005). Bien qu'elle présente des limites, notamment au niveau de sa capacité prédictive, elle demeure intéressante de par sa simplicité. En effet, l'action reposerait sur deux éléments : l'aspect cognitif, c'est-à-dire les croyances quant aux conséquences d'un comportement, ainsi que les normes sociales, c'est-à-dire la croyance que

le comportement est socialement désirable (Ajzen et Fishbein, 1980). Ces concepts apparaissent prometteurs pour comprendre la dimension psychologique du passage à l'action. De plus, sans se lancer dans un débat théorique, il est possible de remarquer que cette théorie appartient à l'approche *behavioriste* en psychologie, puisqu'elle accorde une importance particulière à l'environnement dans la définition des comportements des individus (Tavris et Wade, 1999). Nous avons donc emprunté quelques concepts à la psychologie puisqu'ils nous semblaient porteurs pour consolider le cadre théorique. Par contre, nous ne prétendons pas user de l'approche psychologique au même titre qu'un psychologue aurait pu le faire. Nous sommes conscients que notre contribution en ce domaine demeure limitée.

#### 2.3.4.1 Aspect cognitif

L'aspect cognitif est le premier facteur qui influence le comportement selon la *theory of planned behavior* (théorie du comportement planifié) (Ajzen et Fishbein, 1980; Bell *et al.*, 2001). Chaque individu possède des croyances vis-à-vis un comportement précis : ce dernier peut entraîner des résultats positifs ou négatifs. De plus, l'individu utilise toute l'information à sa disposition pour construire ses croyances (Ajzen et Fishbein, 1980). Il importe donc de considérer les outils et ressources cognitifs puisqu'ils agissent sur les croyances des individus.

#### 2.3.4.2 Normes sociales

Selon Fischer, les normes sociales « renvoient au système de valeurs en oeuvre et supposent des pressions et sanctions qui orientent les individus vers une adhésion » (Fischer, 1991, p.97). Plus encore, la *theory of planned behavior* reconnaît que l'intention est modulée par des normes subjectives (Ajzen et Fishbein, 1980; Bell *et al.*, 2001). Celles-ci sont construites à partir de la croyance qu'un comportement est approuvé ou non par la communauté. À l'intérieur de la communauté, il existe donc des normes sociales qui favorisent ou découragent certains comportements.

### 2.3.4.3 Changement de comportement

Le changement de comportement est associé à la psychologie de l'apprentissage et donc, par ricochet, à l'approche *behavioriste*. Selon Martin et Pear (2003), le comportement fait référence à tout ce qu'un individu dit ou fait. Le comportement interpelle l'action. Plus spécifiquement, le changement de comportement constitue une modification de la réponse d'un individu. En effet, la psychologie de l'apprentissage utilise le principe selon lequel l'individu adopte un comportement en réaction à son environnement direct (personnes, objets, événements) (Martin et Pear, 2003). Ainsi, c'est en modifiant l'environnement de l'individu qu'il est possible de changer son comportement.

Dans le cas présent, le changement de comportement correspond à l'adoption d'actions en DD dans le but de répondre aux objectifs de l'A21L. Il est donc intéressant d'observer les dimensions de l'environnement des acteurs qui les poussent à agir.

## 2.4 Problématique spécifique et objectifs de recherche

### 2.4.1 Problématique spécifique

À partir des constats de rupture affectant une majorité des A21L dans le monde, il apparaît pertinent d'analyser la phase de mise en oeuvre. Plus particulièrement, il n'y a que peu d'informations disponibles à ce sujet au Québec en raison de l'émergence récente du mouvement.

Il s'agit d'étudier le processus d'A21L québécois, plus particulièrement la phase de mise en oeuvre, dans le but de comprendre les facteurs de passage à l'action chez les acteurs locaux.

### 2.4.2 Objectif de recherche

L'objectif principal est de comprendre le processus d'A21L dans sa mise en oeuvre. Il apparaît essentiel de comprendre la dynamique qui pousse les acteurs à collaborer et plus encore, à adopter des actions en DD. En effet, le passage à l'action nécessite un changement

de culture pour la majorité des organisations, c'est pourquoi les nouveaux comportements font face à des contraintes et des résistances (*voir art. 1.4.2*).

### 2.4.3 Sous-objectifs

#### 2.4.3.1 Identifier les facteurs de mise en oeuvre

Dans un premier temps, il s'agit de s'inspirer des facteurs de mise en oeuvre identifiés dans la littérature pour arriver à une grille d'analyse. Celle-ci est ensuite bonifiée et modifiée à partir des données recueillies sur le terrain, ce qui mène à la création d'une liste de facteurs accompagnés de leurs sous dimensions à considérer dans l'analyse.

#### 2.4.3.2 Analyser la manière dont les facteurs interviennent dans le processus

Dans un deuxième temps, il apparaît important de comprendre comment les facteurs identifiés influencent la mise en oeuvre. De plus, il est nécessaire de considérer les potentielles interdépendances entre ces facteurs.

#### 2.4.3.3 Évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces du processus (SWOT)

Dans un troisième temps, le cas de Sorel-Tracy est analysé afin de poser un diagnostic sur les défis liés au processus. Ce diagnostic est réalisé à partir de la compréhension du rôle des facteurs de mise en oeuvre, ainsi qu'en s'inspirant de l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

#### 2.4.3.4 Proposer un outil d'aide à la décision

Dans un quatrième temps, le développement d'un outil d'aide à la décision apparaît intéressant afin de soutenir le comité d'A2IL de Sorel-Tracy. L'outil permet aux acteurs de prendre conscience de la situation et de faire des choix quant à la distribution de leurs efforts parmi les différentes dimensions de la mise en oeuvre.

## 2.5 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a d'abord présenté le cadre théorique de la recherche. Les théories de la planification en constituent la première dimension : l'approche stratégique permet de considérer le processus d'A21L ainsi que le rôle des experts dans la planification, alors que l'approche communicationnelle ajoute un regard sur la participation et la recherche de consensus. Par ailleurs, il convient d'approfondir la communication, c'est pourquoi l'approche psychologique a été jointe au cadre. Celle-ci permet alors de tenir compte de l'influence de la communication et des représentations sur les comportements des individus. Ensuite, de nombreux concepts viennent appuyer ce cadre théorique. Ceux-ci sont reliés à l'A21L, ainsi qu'aux trois volets (stratégique, communicationnel et psychologique).

Enfin, les objectifs de recherche sont présentés, l'objectif principal étant de comprendre le processus d'A21L dans sa mise en œuvre. Les sous-objectifs ont été construits à partir de la littérature, de l'influence des approches théoriques, ainsi qu'à partir des besoins du comité d'A21L de Sorel-Tracy. En effet, la recherche fait l'objet d'une collaboration et se donne une orientation pratique.

## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION DU CAS : CONTEXTE D'IMPLANTATION DU PROCESSUS D'AGENDA 21 LOCAL À SOREL-TRACY

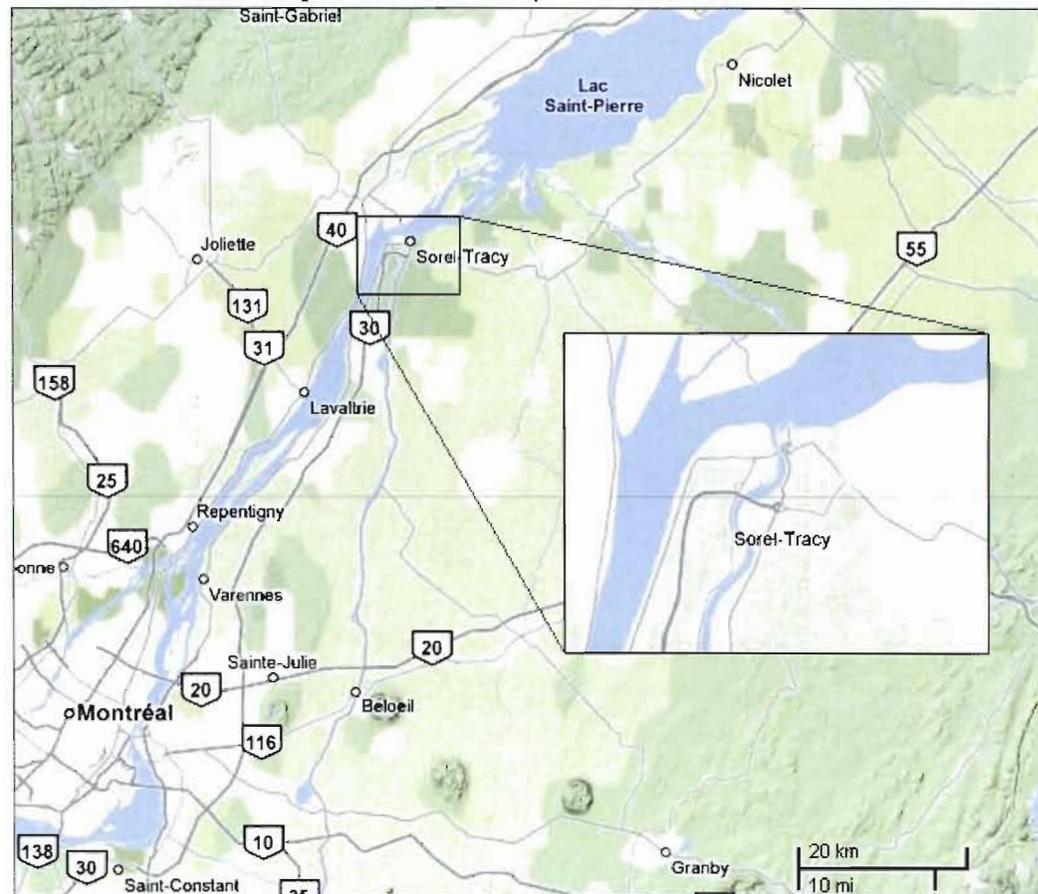
#### 3.1 Introduction

Ce chapitre décrit le cas à l'étude, c'est-à-dire celui de la municipalité de Sorel-Tracy. Plus précisément, son histoire récente est présentée afin d'introduire le processus de reconversion industrielle. Ce contexte de changement se présente comme une opportunité pour la région : elle s'engage dans un virage environnemental qui prend un nouveau tournant avec la réalisation de l'A21L. Par la suite, les moments clés de l'émergence de l'A21L sont retracés. Puis, le portrait de la situation actuelle mène à l'identification des principaux enjeux pour la démarche d'A21L.

#### 3.2 Sorel-Tracy : une ville industrielle en reconversion

De par sa localisation stratégique à la confluence de la rivière Richelieu et du fleuve Saint-Laurent, Sorel-Tracy adopte rapidement, dès le 18<sup>e</sup> siècle, une vocation industrielle (Figure 3.1). Au milieu du 19<sup>e</sup> siècle, l'industrie de la première transformation des métaux ainsi que la construction navale propulsent la région parmi les plus prospères du Québec (Bélanger *et al.*, 2001). Au cours de la Deuxième Guerre mondiale (1939-1945), l'essor de l'industrie entraîne une accélération de l'urbanisation. La région exerce un fort pouvoir d'attraction auprès des travailleurs puisque les besoins de main-d'oeuvre ainsi que les salaires sont élevés (Lachapelle, 2001).

### Localisation de la municipalité de Sorel-Tracy



Source : <http://maps.google.ca>

Christianne Arsenault

Figure 3.1 - Localisation de la municipalité de Sorel-Tracy

Après une ère effervescente, ces activités déclinent rapidement au cours des années 1980. S'ensuit une période difficile sur le plan économique. La crise est marquée par la fermeture de plusieurs usines d'importance : au cours des années 1980, la région assiste à « la perte de 4000 emplois chez 3 de ses 5 principaux employeurs (de qui dépendent 85% des salariés) » (Bélanger *et al.*, 2001, p.223). La dégradation du tissu industriel, loin d'être temporaire, se poursuit au cours de la décennie 1990. En 1997, le constat est alarmant : « le secteur manufacturier, qui représentait la moitié des emplois dans les années 1980, en totalise à peine plus de 30 % aujourd'hui. » (Bélanger *et al.*, 1997, cité dans Lachapelle, 2001, p.51). Les répercussions sociales de la crise sont toutes aussi importantes : le taux de chômage explose,

le revenu moyen se réduit, la population décroît, et ce, alors que le secteur manufacturier, toujours en déclin, demeure un pilier important de l'économie locale (Bélanger *et al.*, 2001).

Face à la crise, le milieu se mobilise et revendique, dans un premier temps, auprès des gouvernements supérieurs afin de stopper la chute. Plusieurs analyses sont menées au cours des années 1980, mais les résultats ne sont pas au rendez-vous. En 1993, l'attitude change lorsque les acteurs du développement régional se réunissent et prennent « conscience que la relance de leur milieu ne pouvait se faire que par l'entremise d'un effort collectif de prise en main » (Bélanger *et al.*, 2001, p.225). La concertation des acteurs locaux s'intensifie pour se traduire, dans les années 1990, par des partenariats entourant le développement économique de la région (Lachapelle, 2001). Sorel-Tracy tente alors une réorientation de ses activités économiques en misant sur les entreprises à caractère environnemental. La Société d'aide au développement des collectivités (SADC), qui est soutenue financièrement par Développement économique Canada, est la première à identifier l'enjeu environnemental et un réel virage est pris en 2000 avec l'adoption du *Plan de redressement du Bas-Richelieu*, issu d'une collaboration entre la SADC, le Centre local de développement (CLD) de Pierre-De Saurel et la Municipalité régionale de comté (MRC) de Pierre-De Saurel<sup>3</sup> (Cournoyer, 2007). Le choix de la filière environnementale s'explique, dans un premier temps, par la croissance de ce secteur. Dans un deuxième temps, alors que les milieux industriels dégradés présentent des obstacles de développement importants (Bélanger *et al.*, 2001), « la résolution de problèmes environnementaux est une condition nécessaire à la relance économique » (Bélanger, 2003, p.271). Si l'environnement présentait au départ une menace, la collectivité de Sorel-Tracy choisit d'en faire une opportunité en l'utilisant comme base du développement régional. Depuis les années 2000, la région tente de se positionner comme un exemple de développement durable, notamment par son *Plan stratégique de développement du Bas-Richelieu : Faire du Bas-Richelieu une région d'excellence en développement durable* (MRC du Bas-Richelieu, 2005).

---

<sup>3</sup> Il convient de préciser que la MRC du Bas-Richelieu a officiellement changé son nom pour la MRC de Pierre-De Saurel en janvier 2009 (Lacroix, 2009). Les organismes dont l'intervention concerne le même territoire ont également modifié leur nom pour Pierre-De Saurel. Ainsi, les documents mentionnés dans le texte utilisent souvent l'appellation Bas-Richelieu pour désigner le territoire de l'actuelle MRC de Pierre-De Saurel.

### 3.3 Démarche d'Agenda 21 local

C'est dans cette mouvance qu'en 2003 émerge l'idée de lancer un A21L. Ce projet a été initié par un partenariat avec l'Alliance de recherche Universités-communautés en Économie sociale (ARUC-ÉS), puis appuyé financièrement par le Fonds d'action québécois en développement durable (FAQDD). Sorel-Tracy est alors choisie, aux côtés de St-Félicien (Lac St-Jean), pour tenter l'expérience de l'A21L. Une démarche de concertation auprès des acteurs locaux est alors entreprise, ce qui mène à l'élaboration d'un plan d'action en développement durable, adopté en septembre 2006. Le comité d'encadrement, appelé comité de parrainage, est alors transformé en un comité de suivi (Drouin, 2007). Même si l'élaboration de l'A21L s'est déroulée avec la participation constante d'un comité de parrainage constitué d'intervenants clés du milieu et que des séances de consultation publique ont eu lieu à la fin du processus d'élaboration du plan d'action (phase contributive), la mobilisation des acteurs semble difficile et constitue un obstacle à la mise en œuvre concrète du plan d'action. Cette observation est appuyée par les impressions des principaux acteurs locaux impliqués : malgré la forte motivation témoignée lors de l'adoption du plan d'action, ils ont peu d'échos des actions entreprises par les partenaires jusqu'à présent.

Au printemps 2008, pour faire face à ces difficultés, la direction et les membres du comité de suivi entreprennent de réviser le rôle du comité, lequel est renommé comité de coordination pour axer sa vocation sur cette dimension. La structure de gouvernance est également repensée en cherchant à redéfinir le rôle des acteurs et à préciser les zones d'interventions. Cette structure présente trois niveaux : décisionnel lors des forums bi-annuels, de planification auprès du comité de coordination, puis opérationnel avec les comités d'expertise sectoriels. La figure 3.1 dresse un portrait des acteurs impliqués dans la démarche d'A21L de Sorel-Tracy. Du côté du comité de coordination, il est composé des principaux intervenants locaux en matière de développement ainsi que des organisations et des entreprises qui jouent un rôle pilier à Sorel-Tracy. D'un autre côté, de nombreux acteurs se joignent aux membres du comité de coordination lors des forums bi-annuels. Ces forums visent à accroître la communication entre les participants, ainsi qu'à aiguiller le comité de coordination en fonction des nouveaux défis à relever. Pour ce qui est du Technocentre en écologie industrielle, il a été mandaté par la Ville de Sorel-Tracy afin de jouer le rôle de coordonnateur

de la démarche d'A21L. Il vise à l'articulation des actions des acteurs et offre un soutien technique en DD. Pour ce qui est des comités d'expertise sectoriels, ils n'étaient pas encore formés lors de l'enquête. Tout de même, il est prévu que leur rôle comporte le partage d'expertises ainsi que la coordination de projets concrets.

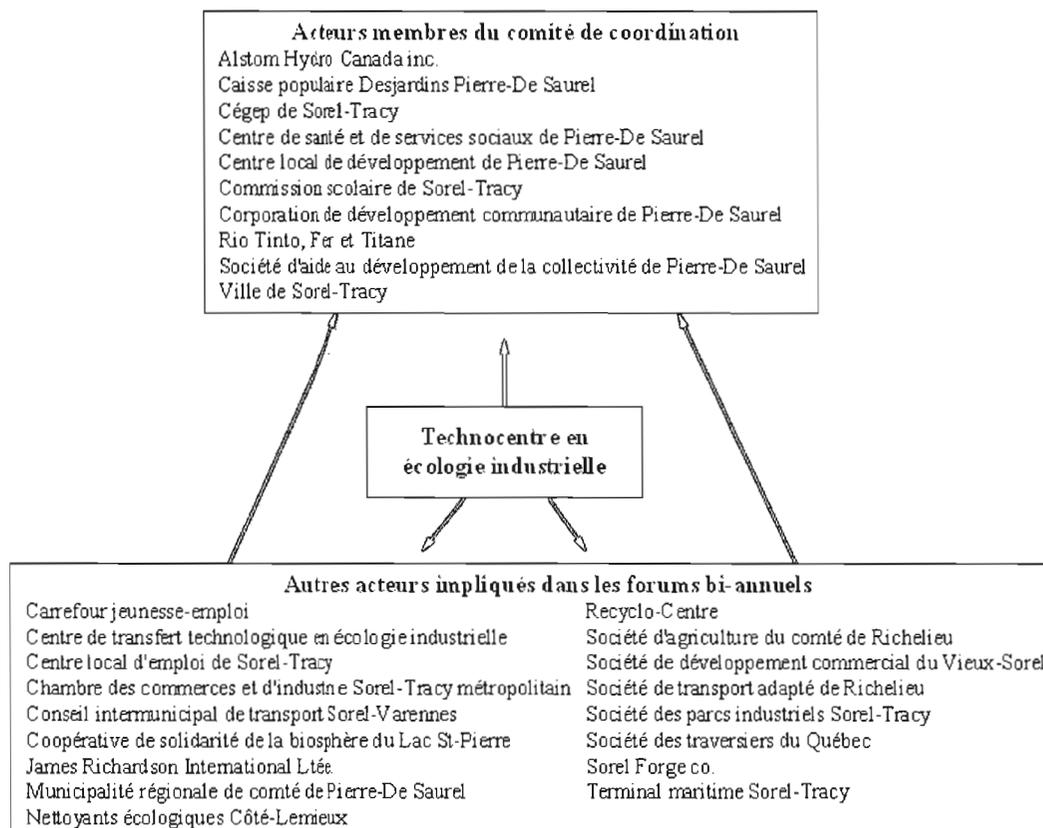


Figure 3.2 – Acteurs impliqués dans la démarche d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy

De plus, un appel à la mobilisation a été lancé le 26 mai 2008 lors d'un forum invitant tous les partenaires de la communauté. Par la même occasion, le comité tente d'amener de nouveaux acteurs à s'impliquer dans la coordination. L'A21L de Sorel-Tracy repose actuellement sur une transformation de la structure de gouvernance de façon à faciliter une action concertée en développement durable, ainsi qu'une meilleure implantation du changement et d'attitudes innovantes auprès de la communauté.

### 3.4 Conclusion du chapitre

Dans la région de Sorel-Tracy, le déclin de l'activité industrielle au cours des années 1980 a permis l'émergence, dans les années 1990, d'une dynamique locale axée sur la concertation. Depuis 2000, avec le *Plan de redressement du Bas-Richelieu*, la région s'oriente vers une diversification de ses activités économiques, notamment par le développement du créneau environnemental. Dans ce contexte, le projet d'A21L apparaît comme étant une opportunité pour la région de renforcer son leadership en matière d'environnement et de DD.

Dès 2003, de nombreux intervenants régionaux sont impliqués dans la réalisation de cet A21L, ce qui mène à l'adoption du plan d'action en 2006. Depuis, de nouveaux acteurs ont été invités à s'impliquer dans la démarche et l'enjeu principal est maintenant la mise en oeuvre. Devant une impression de ralentissement de la participation, le Technocentre en écologie industrielle a encadré, en 2008, une transformation de la structure de gouvernance relative au projet. Les défis actuels concernent donc cette structure de gouvernance, ainsi que l'adoption d'actions innovantes en DD par les acteurs régionaux.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

#### 4.1 Introduction

Ce chapitre expose la méthodologie employée à l'intérieur de notre projet de recherche. D'abord, la stratégie de recherche est décrite comme une analyse de cas participative et exploratoire. Puis, les techniques de collecte de données sont présentées : observation directe, entrevue semi-dirigée et consultation du matériel documentaire. La méthode d'analyse, construite à partir de grilles et du modèle *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), est également décrite. Enfin, les questions relatives à la validité et à l'éthique sont abordées.

#### 4.2 Stratégie de recherche

Le projet correspond à une étude de cas. Elle semble s'imposer de par la complexité de la problématique ; celle-ci nécessitant une grande profondeur d'analyse. Le cas étudié est celui de l'A21L de Sorel-Tracy.

De plus, la recherche est participative. Notons que l'équipe du Groupe d'études interdisciplinaires en géographie et en environnement régional (GEIGER) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) s'implique auprès de ce même projet d'A21L depuis plusieurs années. Puisque le désir d'explorer la question de la mise en oeuvre a été exprimé, le projet se déroule avec la collaboration et l'encadrement de la Ville de Sorel-Tracy et du Technocentre en écologie industrielle, coordonnateur de l'A21L. Hall (1984) fournit des principes définissant la recherche participative (Tableau 4.1).

Tableau 4.1  
Principes de recherche participative (Traduit de Hall, 1984, p.291-292)

- La recherche implique la communauté tout au long du processus : dès l'identification des enjeux, en passant par la discussion des méthodes de collecte d'information, jusqu'à l'analyse et l'utilisation des résultats dans un contexte d'action.
- La recherche se traduit par des bénéfices directs pour la communauté.
- La recherche est un processus de création de connaissances systématique à l'intérieur duquel peuvent être impliqués des gens qui ont été formés en recherche ou non.
- La connaissance est approfondie, enrichie et rendue socialement utile quand elle est produite collectivement.
- La recherche fait appel à une combinaison de méthodes facilitant la production de connaissances de façon coopérative ou collective.
- La recherche, l'apprentissage et la production de connaissances font partie du même processus intellectuel dans un contexte d'action.

L'actuel projet entre dans l'approche participative puisqu'il a été élaboré en collaboration avec la communauté d'étude. En effet, les enjeux ont été identifiés localement, puis le projet de recherche a été construit afin de répondre aux besoins de la communauté en matière de mise en oeuvre. De plus, la méthode de collecte de données a été choisie de façon à générer des bénéfices immédiats pour les participants.

La recherche est également exploratoire et aucune hypothèse n'est formulée. Des facteurs potentiels de mise en oeuvre ont été identifiés dans la littérature, mais le projet n'utilise pas de relations a priori et garde une ouverture afin de permettre l'émergence de nouveaux facteurs le cas échéant.

#### 4.3 Méthodes de collecte de données

##### 4.3.1 Observation directe

L'observation directe constitue une première source d'information. Le chercheur prend part aux activités, réunions et forums impliquant le comité d'A21L de Sorel-Tracy. Cette

observation permet de saisir le pouls de la situation, notamment en fournissant un compte rendu régulier (Tableau 4.2). Notons toutefois que la chercheuse ne contrôlait pas les invitations à participer à ces activités.

Tableau 4.2  
Date des événements soumis à l'observation directe

Date	Type
25 mars 2008	Réunion du comité d'A21L
25 septembre 2008	Réunion du comité d'A21L
16 octobre 2008	Réunion du comité d'A21L
12 novembre 2008	Réunion du comité d'A21L
26 novembre 2008	Forum
5 février 2008	Réunion du comité d'A21L

L'approche communicationnelle accorde beaucoup d'importance au processus de recherche de consensus. Il apparaît donc essentiel de s'intéresser à la dynamique de groupe ainsi qu'aux interactions entre les acteurs. L'objectif est de comprendre comment la communication, au niveau du groupe d'acteurs, influence la mise en oeuvre de l'action.

Pour orienter l'observation, il est nécessaire d'établir un cadre de référence. En effet, certains critères permettent d'évaluer si la discussion contribue à faire progresser la planification. Innes (1998) propose des principes pour évaluer la rationalité communicationnelle d'une concertation (Tableau 4.3).

Tableau 4.3

Principes de rationalité communicationnelle (Traduit de Innes, 1998, p.60)

- Tous les individus porteurs d'intérêts doivent être présents.
- Les acteurs doivent être également informés.
- Tous les acteurs doivent posséder un niveau d'*empowerment* similaire.
- Les bons arguments doivent être le moteur de la dynamique.
- Tous les *a priori* et hypothèses doivent pouvoir être remis en question.
- Le discours des acteurs doit être évalué à partir de quatre dimensions :
  - sincérité et honnêteté;
  - légitimité de la position de l'acteur;
  - accessibilité du langage;
  - justesse des faits.
- La discussion doit être orientée vers la recherche de consensus.

Plus encore, Innes et Booher (1999) identifient des critères essentiels pour que la recherche de consensus soit constructive (Tableau 4.4).

Tableau 4.4

Critères du processus de recherche de consensus (Traduit de Innes et Booher, 1999, p.419)

- Tous les individus porteurs d'intérêts doivent être présents.
- Le processus doit reposer sur des buts réels, pratiques et partagés.
- La gestion des règles, objectifs, tâches et discussions doit relever des participants.
- L'apprentissage continu et les relations informelles doivent permettre de garder l'intérêt et l'engagement des participants.
- La créativité et la remise en question du statu quo doivent être encouragées.
- Les participants doivent s'entendre sur le sens de l'information présentée (celle-ci étant de qualité et de sources multiples).
- La recherche de consensus doit s'enclencher une fois que tous les enjeux et intérêts ont été explorés, et après que des efforts considérables aient été investis dans l'exploration de solutions créatives.

Dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, les principes de rationalité communicationnelle ainsi que les critères de recherche de consensus forment la base de l'observation directe de la dynamique du groupe d'acteurs lors des réunions et événements. Ces principes et critères ont servi à bâtir une grille d'analyse (*voir* appendice A) qui a été utilisée pour recueillir les données lors de l'observation directe. Nous notons toutefois que les acteurs impliqués dans l'A21L de Sorel-Tracy ne possèdent pas tous le même niveau d'*empowerment*, contrairement à ce que Innes (1998) énonce comme principe de rationalité communicationnelle. Malgré tout, cela n'a pas entravé leur capacité à travailler ensemble, peut-être grâce à la forte cohésion sociale qui caractérise le groupe.

#### 4.3.2 Entrevue semi-dirigée

L'entrevue semi-dirigée est ensuite employée auprès des acteurs impliqués dans le processus d'A21L à Sorel-Tracy. Ces entrevues visent à cerner plus précisément les facteurs qui influencent le passage à l'action. Pour ce faire, les facteurs de mise en oeuvre identifiés

précédemment ont servi de base à la construction d'une grille d'entrevue placée en annexe (voir appendice B).

Pour ce qui est de l'échantillon d'acteurs interviewés, sa taille est de 17. Comme le territoire est un concept structurant dans l'analyse, il semble nécessaire d'interroger des acteurs à différentes échelles territoriales d'appartenance et d'action (Tableau 4.5). Un deuxième critère vient moduler le choix de l'échantillon : le rôle de l'acteur dans le processus d'A21L. En effet, nous cherchons à sonder des acteurs qui ont participé (1) à la phase d'élaboration, (2) à la phase de mise en œuvre, (3) aux deux phases (élaboration et mise en œuvre), ainsi que d'autres acteurs (4) ne s'étant impliqués dans ni l'une ni l'autre de ces phases, mais qui sont interpellés par la mise en œuvre. Cet échantillon permet donc d'obtenir un portrait élargi du processus d'A21L tout en tenant compte de l'évolution de la situation dans le temps puisqu'il intègre des gens qui ont participé à la première tentative de mise en œuvre, mais également ceux qui forment la nouvelle structure de coordination.

Tableau 4.5  
Distribution de l'échantillon d'acteurs interrogés (nombre de personnes)

Rôle	Échelle territoriale	
	Locale	Régionale/provinciale
Phase d'élaboration	1	4
Phase de mise en œuvre	1	3
Deux phases	3	1
Aucune participation	2	2

La base de données utilisée pour sélectionner les acteurs à interviewer est fournie par le comité d'A21L de Sorel-Tracy. Le comité est d'ailleurs entré dans une démarche d'élargissement de la mise en œuvre, c'est pourquoi il a produit une liste de tous les acteurs de la collectivité potentiellement interpellés par la mise en œuvre de l'A21L. Les acteurs choisis sont invités à participer à une entrevue semi-dirigée.

#### 4.3.3 Consultation du matériel documentaire

Le matériel documentaire produit au cours de la démarche permet d'alimenter la réflexion. Il s'agit des documents relatifs à l'A21L, mais aussi les stratégies et documents

organisationnels. Ces documents permettent de cerner le discours officiel, l'image projetée ainsi que l'approche empruntée dans la démarche.

#### 4.4 Analyse des données

Les données sont traitées de façon qualitative à partir de l'analyse de contenu. Pour ce faire, les notes et les entrevues sont retranscrites en format *verbatim*. Ensuite, les données sont codées à partir des facteurs de mise en œuvre préalablement identifiés dans la littérature, tout en laissant la porte ouverte à l'émergence de nouveaux facteurs ou dimensions. Un tel traitement est possible à l'aide de grilles d'analyse (*voir* appendice C).

L'analyse des facteurs de mise en œuvre permet de comprendre de quelle façon ils interviennent dans le processus. Ainsi, un modèle est produit afin d'illustrer les relations entre les facteurs et les dimensions de façon systémique. Puis, le modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sert de base à la formulation d'un diagnostic d'intervention. Le modèle SWOT, en français forces, faiblesses, opportunités, menaces, est une forme d'analyse stratégique largement utilisée afin d'évaluer « si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement » (Johnson *et al.*, 2008). Il s'agit donc de confronter les principales forces et faiblesses de l'organisation aux opportunités et menaces de son environnement. Dans le cas présent, l'analyse SWOT est adaptée afin d'être intégrée au modèle de mise en œuvre. L'objectif est donc d'identifier les forces et faiblesses du processus d'A21L de Sorel-Tracy (organisation), ainsi que les opportunités et menaces du cadre d'intervention régional (environnement). Cette analyse débouchera sur la compréhension du processus et sur l'identification d'éléments clés auprès desquels intervenir afin de faciliter la mise en œuvre. Par exemple, il est souhaitable d'analyser la manière dont le groupe peut miser sur les forces et les opportunités tout en mitigeant les éléments de faiblesse ou de menace.

Finalement, les recommandations sont construites autour d'un modèle d'intervention pour l'action. Le modèle des composantes du passage à la mise en œuvre devient alors un outil de diagnostic et d'aide à la décision au service du comité d'A21L.

#### 4.5 Validité

Cette étude de cas vise à accroître la compréhension du phénomène de mise en œuvre d'un A21L. La démarche proposée mise sur une étude de cas, ce qui lui confère une grande profondeur d'analyse (Yin, 2003). La validité interne, ou crédibilité, est définie comme « la certitude plus ou moins grande que la conclusion d'une expérience reflète bien ce qui s'est effectivement passé dans cette expérience » (Mace et Pétry, 2000, p. 83). Dans le cas présent, la triangulation des sources de données permet de maximiser la crédibilité des résultats produits.

La validité externe, quant à elle, est « la certitude plus ou moins forte que l'on peut généraliser les résultats d'une recherche à d'autres populations ou à d'autres cas » (Mace et Pétry, 2000, p. 83). Dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, la profondeur d'analyse rend difficile la généralisation des observations à d'autres situations similaires, car chaque territoire est relié à des contextes spécifiques. Malgré tout, si le diagnostic du cas de Sorel-Tracy ne peut être généralisé, les facteurs de mise en œuvre identifiés peuvent servir de base dans l'analyse d'autres cas. Ainsi, le modèle du passage à l'action peut servir de cadre pour comprendre les enjeux de mise en œuvre d'autres initiatives de DD, même si les enjeux diffèrent de ceux de Sorel-Tracy.

#### 4.6 Dimension éthique

Le projet soulève des questions éthiques au niveau de la collecte de données, notamment en ce qui concerne la confidentialité.

Pour ce qui est de la réalisation des entrevues semi-dirigées, la démarche est la suivante : les participants sont convoqués aux locaux de la municipalité, puisqu'il s'agit d'un environnement neutre et qu'il constitue le lieu de rencontre habituel du comité d'A21L. Le participant est informé des objectifs de la recherche, de la confidentialité de ses réponses ainsi que de son droit à ne pas répondre à une ou plusieurs questions. L'entrevue est ensuite transcrite en format *verbatim*, lequel est ensuite retransmis au participant. Celui-ci peut ainsi

approuver ou non la transcription de ses propos, mais également enrichir ses réponses de façon rétroactive.

Puis, les acteurs choisis sont invités à participer à une entrevue semi-dirigée. L'invitation se fait par téléphone auprès de l'organisation que le participant représente. Le participant reçoit une brève description du projet de recherche, puis une lettre d'information plus complète lui est communiquée, un accord de participation y est joint, visant à assurer que le participant accepte d'accorder une entrevue au nom de son organisation en toute connaissance de cause. Ensuite, si le participant donne son accord verbal, il est invité à une entrevue au cours de laquelle celui-ci transmet son accord de participation par écrit.

D'un côté, le projet induit plusieurs bénéfices pour les participants. En ce qui concerne l'enquête menée à l'aide d'entrevues, les répondants bénéficient directement de l'entrevue. Par l'apport de nouveaux points de vue, le participant est appelé à s'interroger de façon profonde sur sa participation et sur ses perceptions. De plus, en fournissant au participant une version *verbatim* de l'entrevue, nous lui fournissons du matériel lui permettant de poursuivre sa réflexion.

Le comité d'A21L, de façon collective, profitera également de l'ensemble de la recherche puisque celle-ci cherche à identifier des pistes d'intervention afin de faciliter la mobilisation des acteurs. Il faut également préciser que le comité a lui-même manifesté son intérêt pour un projet de recherche à ce sujet.

Au niveau des risques liés à l'enquête, l'observation directe risque de provoquer un inconfort auprès du comité de mise en oeuvre en raison de la présence du chercheur à des discussions confidentielles. L'entrevue peut également être inconfortable pour le participant si la discussion l'amène à remettre en question sa contribution professionnelle au processus d'A21L. Le répondant pourrait également se sentir intimidé par le chercheur s'il n'arrive pas à saisir les questions en raison de leur abstraction ou de leur caractère académique.

Pour réduire le malaise lors de l'observation directe, les interventions du chercheur sont réduites à des questions essentielles. Pour ce qui est de l'entrevue, le guide d'entretien évite de proposer des jugements ou des interprétations *a priori*. Les questions sont également

formulées de façon à rendre leur réponse la plus concrète possible. Puis, le répondant a le pouvoir de modifier ou de bonifier ses réponses après-coup en complétant la version *verbatim* de l'entrevue qui lui est transmise.

Des mesures sont prises au niveau des données collectées afin de préserver la confidentialité des participants. La version *verbatim* des entrevues semi-dirigées ne mentionne pas le nom des participants, ceux-ci sont remplacés par le numéro de l'entretien. Les données sont ensuite utilisées sous une forme agrégée ne permettant pas l'identification des participants. De plus, les bandes audio des entrevues sont détruites une fois leur version *verbatim* produite. Seul un document combinant le nom du participant et le numéro de l'entrevue correspondante permet d'identifier le participant.

Finalement, l'approche des participants pour l'entrevue comprend d'abord une présentation du projet sous une forme orale lors de l'invitation téléphonique. Les informations fournies concernent les collaborateurs à Sorel-Tracy, le contexte académique de la recherche, les objectifs du projet et les raisons justifiant leur participation. Puis, une lettre d'information plus complète est remise au participant (*voir* appendice D) et un accord de participation est signé (*voir* appendice E).

#### 4.7 Conclusion du chapitre

Le projet correspond à une étude de cas participative, de par la nature des collaborations entretenues avec le milieu (Ville de Sorel-Tracy et Technocentre en écologie industrielle). De plus, même si des facteurs identifiés dans la littérature ont servi à orienter la construction de la grille d'entrevue, l'enquête est exploratoire et aucune hypothèse n'est formulée. Par conséquent, l'entrevue semi-dirigée est une source d'information cruciale dans la collecte de données. Celle-ci permet de vérifier l'importance des facteurs identifiés dans la littérature, tout en laissant émerger de nouvelles dimensions. L'observation directe, quant à elle, permet d'analyser les dimensions communicationnelles du processus. Puis, la consultation du matériel documentaire agit à titre de support en renseignant sur le discours officiel associé à la démarche. Pour ce qui est de l'analyse, elle repose sur des grilles et sur le modèle SWOT. La validité interne de la recherche est assurée par une grande profondeur d'analyse et par la

triangulation des données. Par contre, les résultats présentent une limite en termes de généralisation. Enfin, la dimension éthique a été traitée de façon à réduire les inconvénients, tout en maximisant les bénéfices pour les participants.

## CHAPITRE V

### RÉSULTATS

#### 5.1 Introduction

L'observation directe et l'entrevue semi-dirigée auprès des membres du comité d'A21L de Sorel-Tracy ont permis de recueillir de l'information quant à la phase de mise en oeuvre, mais surtout en ce qui concerne le passage à l'action. Ce chapitre met en évidence les constats qui ont pu être tirés d'une part, de l'observation directe, et d'autre part, des entrevues semi-dirigées. Les résultats sont organisés en fonction des facteurs de mise en oeuvre puisqu'ils ont orienté la collecte de données.

#### 5.2 Résultats de l'observation

##### 5.2.1 Composition du groupe

Il est crucial que tous les acteurs porteurs d'intérêts soient présents à la fois selon les principes de rationalité communicationnelle (Innes, 1998), ainsi que selon les critères de recherche de consensus (Innes et Booher, 1999). Par contre, dans le cas du comité d'A21L de Sorel-Tracy, il est difficile de rassembler tous les acteurs lors des rencontres. En effet, le nombre d'acteurs présents varie entre 9 et 15, et ce, sur un maximum de 17. Il apparaît ainsi difficile, voire impossible, de réunir tous ces intervenants sans compromettre la régularité du suivi.

Cette difficulté crée indirectement des conflits en empêchant les absents de contribuer à la prise de décision. En effet, ceux-ci peuvent avoir l'impression que des étapes ont été négligées ou que des décisions ont été prises trop rapidement. Ils peuvent donc faire

pression pour rouvrir le débat et ainsi renégocier les décisions prises en leur absence. Cela a donc pour effet de ralentir le processus. Comme cela sera précisé plus loin, l'absence de certains acteurs peut compliquer la recherche de consensus.

### 5.2.2 Communication

Les observations relevant de la communication se rapportent à la dynamique de recherche de consensus. Le premier constat est qu'il y a peu de sujets de discussion qui soulèvent le débat. La plupart du temps, les acteurs s'entendent rapidement. Tout de même, certains sujets semblent plus problématiques. Alors que les acteurs s'entendent sur les objectifs à atteindre, ils ont généralement plus de difficulté à établir un consensus sur la marche à suivre pour y arriver. Plusieurs approches se confrontent et les opinions diffèrent sur les éléments à traiter de façon prioritaire. Le plus souvent, les débats concernent donc l'opérationnalisation de la vision.

Par ailleurs, si certains sujets créent le débat, il est rare que les discussions se clôturent sans consensus. Les acteurs manifestent de l'ouverture et de la créativité, pendant que l'encadrement du coordonnateur assure la progression de la discussion.

Parfois, certains débats de fond émergent, par exemple en ce qui concerne l'identification de projets collectifs : est-il préférable de passer davantage de temps sur la planification ou serait-il rentable de passer immédiatement à l'action afin de créer un précédent? Il s'agit d'une question importante dans la démarche collective d'opérationnalisation et l'absence de consensus est amplifiée par le manque de constance dans la composition du groupe. En effet, l'absence de certains accroît l'impression que des étapes ont été négligées. Cet exemple montre comment une décision collective peut être remise en question à plusieurs reprises, contribuant ainsi à la stagnation du processus et au désintéressement de plusieurs. Cette observation est à la base du modèle sur le processus d'*empowerment* collectif (voir sect. 6.5).

### 5.2.3 Pouvoir

Les éléments de pouvoir observés concernent le niveau d'information et d'*empowerment* des acteurs, leur capacité à influencer à la fois le processus et la prise de décision, ainsi que leur propension à défier le statu quo.

D'abord, les acteurs ne possèdent pas tous le même niveau d'information ni d'appropriation de l'A21L de Sorel-Tracy. D'ailleurs, de nouveaux acteurs se sont joints à la démarche au cours de l'automne 2008. Ces disparités ne semblent pas poser problème au premier abord. La dynamique de groupe est inclusive: les participants récapitulent, présentent les bases, cherchent à enrichir les idées des autres, ainsi qu'à les intégrer. Malgré tout, il semble que les acteurs moins informés possèdent un niveau d'*empowerment* également plus faible: ils sont plus discrets et lancent moins de propositions. Par contre, ceux qui ont un niveau d'*empowerment* supérieur sont ouverts, ce qui laisse présager une atténuation des inégalités de pouvoir.

Le cadre des rencontres est généralement flexible, c'est-à-dire que les acteurs peuvent le modifier, mais le coordonnateur s'assure de faire progresser les discussions vers l'objectif. Puis, pour ce qui est de remettre en question le statu quo, les participants sont très créatifs. Quelques-uns sont plus pessimistes, mais la plupart cherchent de nouvelles façons de résoudre les problèmes. De plus, comme les acteurs appartiennent à plusieurs secteurs, leurs regards sont différents et se combinent de façon complémentaire.

### 5.2.4 Matériel d'appui au discours

Le matériel concerne ce que les acteurs utilisent pour appuyer leur discours. La plupart du temps, les participants font référence à des documents ou événements connus de tous. Ils utilisent donc abondamment des exemples concrets desquels ils présentent leur interprétation. De plus, une constatation de taille émerge : les acteurs utilisent les exemples pour lancer des idées plutôt que pour défendre leur point de vue. Leur attitude est donc ouverte plutôt que défensive, ce qui contribue à faire progresser les discussions.

Au niveau du vocabulaire, il arrive que les participants se questionnent sur sa signification. Ils semblent attacher beaucoup d'importance au développement d'une vision et d'une compréhension commune. Ils cherchent donc souvent à définir des notions en identifiant leur finalité (par exemple : indicateur, tableau de bord).

### 5.3 Résultats des entrevues

La section suivante inclut deux éléments pour chacun des facteurs de mise en oeuvre. Une description du facteur est d'abord présentée, et ce, à partir des observations relevées dans la littérature quant à la mise en oeuvre d'A21L à travers le monde. Les résultats comme tels suivent, regroupés en sous-thèmes en fonction des commentaires exprimés par les participants lors des entrevues. Lorsque l'accord du participant a pu être obtenu, de courtes citations ont été jointes afin d'appuyer les observations. Ces énoncés sont alors identifiés par le numéro de l'entrevue (E1 à E18) et par la page de laquelle la citation a été extraite dans la version *verbatim*.

#### 5.3.1 Composition du groupe d'acteurs

Lors de l'enquête, les participants furent interrogés à propos de leur opinion sur la composition du groupe d'acteurs, mais sans chercher à les questionner directement sur la taille du groupe ou la représentativité des membres.

Les éléments observés lors de l'analyse des données sont:

- nombre d'acteurs,
- représentativité<sup>4</sup>
  - par milieu (acteurs économiques, sociaux, culturels, syndicats, secteur de l'éducation, familles, environnement, citoyens, élus),
  - par secteur (ONG, État, institutions, acteurs privés, groupes communautaires et population).

---

<sup>4</sup> Ces typologies sont inspirées de la littérature, notamment de Lorach et De Quatrebarbes (2002), ainsi que de Prades *et al.* (1998).

Tout autre commentaire en lien avec la composition du groupe d'acteurs est tout de même pris en considération.

De façon générale, cette dimension ne constitue pas un enjeu majeur pour les participants. Les réponses sont relativement courtes et un consensus se dégage sur plusieurs éléments.

Les thèmes évoqués sont:

1. similitude dans la composition des comités successifs,
2. multisectorialité,
3. subsidiarité.

#### 5.3.1.1 Similitude dans la composition

Nombreux sont ceux qui ont soulevé la relative constance de la composition des différents comités d'A21L qui se sont succédés. Par contre, les personnes interrogées ne s'entendent pas sur les conséquences de cette situation. Certains ont l'impression que tous les acteurs régionaux interpellés par l'A21L sont présents, alors que d'autres soulignent l'absence de certains secteurs spécifiques, dont le privé ou l'industrie et ce malgré le fait que nous avons constaté la présence d'au moins une industrie majeure de la région. Ces deux énoncés démontrent bien la divergence des points de vue parmi les participants :

Je pense que les gens qui sont [au comité de coordination] sont les gens qui devraient être là pour faire avancer la chose. [...] Je pense qu'il ne pourrait pas y avoir de nouvelles personnes. Les gens, il faut savoir de quoi on parle, même pour nous, même pour moi, qui joue là-dedans depuis le début, ce n'est pas clair, ce n'est pas simple comme système (E6, p.12).

Je suis convaincu que ceux qui ont à y être sont déjà [au comité de coordination]. C'est sûr qu'il y a des approches qui avaient été faites auprès des entreprises privées. [...] Deux trois gros joueurs dans la région. Peut-être un représentant de PME aussi. [...] C'est des ambassadeurs ces gens-là [...]. Quand on va les chercher, ils vont en parler en bien (E9, p.14-15).

Les commentaires recueillis permettent de mettre en lumière deux logiques relatives à la mise en oeuvre. La première est qu'il est bénéfique que le comité reste composé des mêmes personnes, car le processus d'A21L nécessite une appropriation qui se construit à long terme.

Il s'agit d'une démarche où, étape par étape, les acteurs évoluent ensemble et apprennent constamment. Ainsi, modifier la composition du groupe signifie intégrer de nouveaux acteurs qui ne sont pas nécessairement familiers avec les concepts, la démarche, etc. Ces nouveaux acteurs doivent donc s'outiller avant d'être en mesure d'intervenir et cela pourrait, à terme, ralentir le groupe. Il apparaît essentiel que les acteurs progressent ensemble et un ralentissement dans le rythme peut être un facteur de démotivation.

La deuxième logique souligne plutôt les bénéfices associés à une diversification des membres du groupe. En effet, cela permettrait d'élargir le processus à de nouveaux acteurs de la communauté, participant ainsi à sa diffusion. Au contraire, la constance de la composition peut être associée à une démarche plus hermétique.

#### 5.3.1.2 Multisectorialité

Force est de constater que le comité actuel d'A21L est bel et bien multisectoriel puisqu'il regroupe des acteurs de divers milieux: économique, social, environnemental, scolaire, municipal et, maintenant, industriel.

De façon générale, les participants apprécient cette diversité puisque cela permet d'accéder à des débats plus larges et de mettre en lumière les interrelations entre les secteurs. Cette convergence permet donc un décloisonnement des perspectives et facilite l'appropriation du processus d'A21L.

Par contre, plusieurs soulignent les difficultés engendrées par cette composition. La réflexion des acteurs répond habituellement à des logiques sectorielles, ce qui rend difficile le travail en commun sur des projets concrets: la grille d'analyse mentale de chacun diffère. L'énoncé suivant appuie cette observation :

Le comité de parrainage, j'ai bien aimé ça, parce que c'était vraiment très large. [...] Encore là, pour mettre vraiment un projet précis, ça, c'est une autre paire de manches. Parce qu'autant que ça a comme avantage, le comité, d'avoir des vues différentes, autant pour mettre un projet sur pieds, ça peut être l'inconvénient (E3, p.12).

Si les échanges sont riches, lorsque vient le temps de prendre une décision, le consensus est plus difficile à établir, car les acteurs n'ont pas les mêmes priorités. Pour cette raison, certains suggèrent de limiter la taille du groupe ou encore, de miser sur des acteurs qui sont en mesure de transcender leur secteur d'appartenance pour faire le lien entre les dimensions sociale, économique et environnementale. L'énoncé suivant réunit ces quelques pistes de solution :

Il faut avoir des gens qui partent des différents secteurs, qui sont des représentants de ces secteurs-là et limiter cette table-là à un nombre de gens minime. [...] À trente, on n'arrive à rien, à dix, on risque de sortir peut-être de quoi (E7, p.4).

### 5.3.1.3 Subsidiarité

La préoccupation majeure semble graviter autour du principe suivant : faire appel à la bonne personne au bon endroit. Cela réfère à la structure de gouvernance aujourd'hui formulée : forum biannuel, comité de coordination et comités d'expertise sectorielle (voir Figure 3.2). Ainsi, les acteurs sont convaincus de l'importance de placer les décideurs au niveau du forum biannuel. L'énoncé suivant renseigne sur la composition souhaitée du forum biannuel :

Pour le forum biannuel, présidence et direction générale. Donc, c'est les décideurs. C'est des gestionnaires, des cadres, des PDG, ça pourrait même être des présidents de CA (E8, p.8).

Par la suite, il y a également consensus à propos du comité de coordination: il doit s'agir des personnes qui, dans les organisations, sont responsables de l'action. Cet énoncé l'évoque clairement :

Au comité de coordination, comme on est dans l'opérationnalité, ça devrait être les directions générales, c'est-à-dire les *doers*. [...] C'est la direction qui peut dire qui peut le faire, quand on peut le faire et avec quelles ressources on peut le faire (E10, p.15-16).

Le siège au comité de coordination est souvent associé à la position de directeur général, mais ce n'est pas systématiquement le cas. Par contre, s'il n'est pas comblé par le directeur général, la personne doit nécessairement avoir un pouvoir décisionnel dans l'organisation ou une forte influence sur les décisions. Pour dépasser la simple volonté, les participants

s'entendent sur la nécessité de rechercher les gens qui sont en mesure d'évaluer la mise en oeuvre ainsi que de prendre des engagements.

Puis, ceux qui relèvent d'expertises sectorielles plus pointues sont davantage associés à des gens qui ont une connaissance et une expérience du terrain, de la mise en oeuvre concrète.

### 5.3.2 Rôle de l'acteur

Les participants ont été interrogés à propos de la place qu'ils pensaient occuper dans le processus d'A21L. Encore une fois, voici les principaux éléments observés lors de l'analyse, même s'ils ne constituent qu'une base :

- définition du rôle (par qui, à quel moment),
- compétences spécifiques,
- sphère d'action,
- place dans le projet collectif.

Au premier abord, l'enquête a permis d'identifier le rôle comme un élément de confusion auprès des participants, voire de déstabilisation. En demeurant à l'intérieur des limites des observations, il est possible d'affirmer que la définition des rôles n'est pas claire pour la plupart des acteurs. Lorsque nous leur posons la question, les participants n'arrivent pas nécessairement à identifier leur rôle, les réponses sont alors assez courtes. Par contre, il est parfois possible de retracer ce rôle par le biais de commentaires émis à d'autres moments au cours de l'entrevue.

Les thèmes évoqués concernent :

1. diffusion,
2. participation par le biais d'actions organisationnelles,
3. compétences spécifiques.

#### 5.3.2.1 Diffusion

Le rôle que la plupart des acteurs arrivent à identifier se rapporte à la communication ou à la diffusion. Ils agissent alors en tant que porte-parole et croient ainsi avoir une influence dans

le milieu. Ces deux énoncés renseignent sur la façon dont les participants perçoivent ce rôle de diffusion :

Mon objectif, mon point oméga, c'est que l'ensemble du personnel comprenne ce que c'est le concept de DD et fasse des actions concrètes (E1, p.10)

Je me fais un devoir, dans chacune de mes communications que j'ai avec mes partenaires, de *plugger* mon laïus. [...] Il faut que chacun d'entre nous devienne des relayeurs de ce message-là (E8, p.24).

Cette diffusion peut s'opérer à plusieurs niveaux. D'abord, au niveau organisationnel, se dégage un rôle de sensibilisation à l'interne, puisque les personnes interrogées estiment que l'A21L et le DD sont des concepts méconnus. Ensuite, au niveau des acteurs interpellés par l'A21L, le message concerne plutôt les intérêts de l'organisation, ce qui se rapproche d'une démarche de reconnaissance mutuelle. Puis, au niveau de la communauté, les acteurs reconnaissent qu'il est important de participer et de diffuser les avancées du processus d'A21L. En effet, cela deviendrait une source d'influence et de motivation pour l'ensemble de la communauté.

### 5.3.2.2 Participation par le biais d'actions organisationnelles

Plusieurs participants associent d'abord leur rôle aux actions qui, à l'interne, peuvent être menées en faveur du DD. Ces acteurs perçoivent le premier volet de l'A21L : chaque organisation fait son bout de chemin et contribue, par ricochet, au DD collectif. Cet énoncé appuie cette vision :

Notre première *business*, ce n'est pas de remplacer le ministère de l'Environnement ou de travailler sur les normes environnementales. C'est plus de travailler sur nous, comme consommateur corporatif (E14, p.15).

Par contre, certains participants n'arrivent pas à identifier d'autres rôles, c'est pourquoi nous pouvons penser qu'ils ne voient pas comment ils pourraient contribuer à l'atteinte d'objectifs d'autres acteurs, et vice versa.

### 5.3.2.3 Compétences spécifiques

Certains participants ont identifié des compétences spécifiques à leur organisation qu'ils seraient en mesure de partager. Ces compétences sont souvent liées à des expertises sectorielles. Par contre, rares sont ceux qui arrivent à illustrer comment leurs compétences pourraient concrètement contribuer à d'autres acteurs. Les exemples évoqués font notamment mention des services techniques et de la formation. L'énoncé suivant illustre un cas où des compétences spécifiques ont été identifiées :

On a plein d'experts, on est des spécialistes de la sensibilisation, de l'éducation et de la formation. On peut faire des formations formelles, on peut faire des conférences, on peut faire une formation continue, on peut rencontrer les entreprises, les aider à faire leur bilan énergétique, leur analyse de rentabilité. On a les experts, on a la compétence pour pouvoir soutenir (E1, p.14).

### 5.3.3 Leadership

Lors de l'enquête, les participants ne furent pas directement interrogés à propos du leadership. Cet aspect fut plutôt abordé indirectement en leur demandant s'ils considéraient que d'autres acteurs de la communauté, excluant leur organisation, se voyaient attribuer des rôles particuliers.

L'analyse des résultats se concentre sur ces éléments :

- engagement des élus,
- engagement de la communauté,
- coordination de la démarche.

Le leadership est, de loin, le thème le plus consensuel chez des participants. De plus, cet enjeu soulève peu de problèmes ou de questionnements. Les personnes interrogées l'évoquaient souvent de façon rapide, comme s'il s'agissait d'une évidence.

Les éléments soulevés se rapportent à ces dimensions:

1. identification du leader,
2. responsabilités relevant du leader,
3. modèle de gouvernance.

### 5.3.3.1 Identification du leader

À cet effet, il n'y a aucun doute à savoir que le leadership de l'A21L revient à la Ville de Sorel-Tracy. À peu près tous le mentionnent. Certains vont plus loin en identifiant des leaders qui pourraient être qualifiés de secondaires ou de relatifs à des secteurs spécifiques. Parmi ces leaders, les personnes interrogées nomment, le plus souvent, les intervenants régionaux que sont le CLD de Pierre-De Saurel et la SADC de Pierre-De Saurel. L'énoncé suivant le confirme :

Le fait que la Ville prenne le leadership et qu'elle soit autour de la table, avec des gens que la Ville amène comme des experts en développement, qui sont la SADC, le CLD, et qui a mis à contribution sa propre expertise, je pense que ça a permis d'aller un cran plus loin (E14, p.8).

Par ailleurs, plusieurs sont d'avis que l'A21L aurait dû être pris en charge par la MRC de Pierre-De Saurel, mais force est de constater qu'à l'époque, cette dernière n'était pas prête, certaines municipalités régionales créant de la résistance. Alors, la Ville de Sorel-Tracy a pris le leadership pour aller de l'avant quoi qu'il en soit.

### 5.3.3.2 Responsabilités relevant du leader

Il y a peu de commentaires à propos de ce que les participants attendent du leader. Par contre, il se dégage une impression générale : le leader est celui qui prend l'initiative à la fois au niveau de la mobilisation, de la coordination, de la prise de décision et du financement. Par contre, il y a une nuance à apporter. Certains énoncent clairement que le leader est un initiateur auquel les acteurs peuvent se joindre une fois la démarche enclenchée. Pour d'autres, le leader est celui qui est responsable du projet d'A21L. Ces deux énoncés illustrent cette divergence de perception :

Pour qu'il y ait une adhésion, il ne faut pas que ça soit [au nom de] la Ville. La Ville, il faut qu'elle soit dans son rôle de leader et qu'elle se positionne bien comme leader (E18, p.10).

C'est la ville, c'est nos citoyens, c'est la qualité de vie qu'on veut donner à nos citoyens. Qualité de l'air, qualité de l'eau, qualité dans tout. Non non, c'est un dossier qui revient vraiment à la Ville (E4, p.16).

La nuance se situe dans la façon dont les autres acteurs régionaux deviennent des parties prenantes de l'A21L. Dans le premier cas, le leader n'est qu'un point de départ, alors que dans le second cas, le leader demeure le principal responsable tout au long du projet. Qu'il s'agisse d'un projet collectif ou d'un projet de la Ville de Sorel-Tracy, le financement du processus sera perçu différemment. En effet, si un participant considère l'A21L comme un projet de la municipalité, il ne comprendra pas pourquoi les acteurs régionaux devraient participer à son financement. Ces constats à propos du leadership nous renseignent sur la façon dont les acteurs perçoivent leur propre rôle à l'intérieur du processus d'A21L.

### 5.3.3.3 Modèle de gouvernance

Quoique rares, les commentaires soulevés à propos du modèle de gouvernance mettent en évidence les avantages et les inconvénients des modèles *top-down* et *bottom-up*. Les deux énoncés suivants les résument bien :

[On a] fait le choix de concentrer [nos] efforts sur les intervenants les plus dynamiques et les plus impliqués du milieu. Parce que ça demande trop d'effort, par la poussée populaire, pour apporter du changement. [Au niveau des] décideurs [...] s'il y a de l'ouverture, quand la population vient après ça et s'implique ou revendique, peu importe, l'ouverture est là, le changement est plus facile (E16, p.13).

Le DD, c'est une approche mixte top-down, mais bottom-up. Sinon, tu as beau faire des règlements, faire des lois, t'as beau inciter, si la population ne veut pas te suivre, ça va rester des vœux pieux et des actions qui n'auront pas l'impact qu'elles auraient dû avoir (E1, p.4).

D'un côté, certaines personnes interrogées disent que la démarche doit être d'abord *top-down* puisque s'il n'y a pas d'ouverture auprès des principaux acteurs régionaux, les revendications citoyennes n'arriveront pas à se traduire par des changements concrets. À l'inverse, de nouvelles orientations adoptées par les dirigeants ne produiront pas les résultats escomptés si la communauté n'y adhère pas. Il s'agit donc de combiner ces deux modèles de gouvernance afin de faciliter la mise en oeuvre. Pour ce faire, il est proposé de se concentrer sur l'un et l'autre à différents moments de la démarche.

#### 5.3.4 Motivation

Lors de l'enquête, les participants furent interrogés à propos de la mission de leur organisation, de leur opinion sur le plan d'action d'A21L, ainsi que de leur motivation à accroître ou réduire leur implication dans la démarche.

L'analyse des résultats mise sur ces éléments:

- mission de l'organisation,
- intégration des intérêts de l'acteur dans le processus,
- opinion sur le plan d'action,
- pression de la communauté,
- sentiment d'appartenance,
- valeurs.

Les commentaires des participants ont permis de cerner plusieurs tendances quant à leur motivation. Leur opinion sur le plan d'action nous renseigne également sur leurs attentes ainsi que sur certaines inquiétudes liées à la mise en oeuvre. Puis, nous pouvons remarquer que certains utilisent leur motivation personnelle plutôt qu'organisationnelle pour expliquer leur implication dans le processus d'A21L.

Les thèmes abordés par les participants sont:

1. motivations organisationnelle et personnelle,
2. plan d'action : du consensus vers l'action.

##### 5.3.4.1 Motivations organisationnelle et personnelle

D'abord, pour plusieurs acteurs, la mission de leur organisation s'inscrit directement dans le cadre de l'A21L. Parmi ces types de mission, il y a ceux qui concernent le bien-être de la communauté, le développement local, l'environnement et le DD. Pour la plupart de ces organisations, la réalisation de leur mission passe par la concertation et le travail en partenariat. Il est donc facile de voir que l'A21L leur donne un cadre pour faire avancer leur mission organisationnelle. L'énoncé suivant est un exemple de ce type de mission :

[Notre mission est de] s'assurer que la population a un meilleur état de santé possible et favoriser l'appropriation de saines habitudes de vie. La loi, [...] nous invite à s'associer aux autres acteurs du milieu, que ça soit le milieu municipal, le milieu de l'éducation, le milieu collégial, le milieu des organismes communautaire, [...] s'associer à l'ensemble des autres acteurs du milieu pour favoriser qu'on travaille tous ensemble dans le même sens (E14, p.1).

Par contre, certaines organisations ont des missions qui demeurent très sectorielles et qui n'intègrent pas la dimension d'ouverture sur la communauté. Dans ces cas, il est plus difficile de repérer ce que l'organisation retire de son implication dans le processus d'A21L. Tout de même, la promotion du DD et de l'environnement peuvent devenir des éléments de marketing pour certains.

Puis, émerge la motivation qui pourrait être qualifiée de personnelle, puisqu'elle fait référence aux facteurs qui influencent l'engagement de l'individu. Ces motivations personnelles relèvent de deux éléments : les valeurs et l'influence du milieu.

Dans un premier temps, plusieurs participants affirment que le DD et l'environnement font partie de leurs préoccupations et qu'ils s'impliquent d'abord en raison de leurs valeurs. Ces individus font également référence au fait qu'il s'agit de leur devoir. Ce commentaire soulève le deuxième facteur de motivation personnelle: l'influence du milieu. Cette influence peut être observée de plusieurs manières. D'abord de façon positive, la réussite de certains deviendrait stimulante pour les autres. Ainsi, un milieu impliqué devient un modèle à suivre, une source de motivation. Dans ce cas, les échanges et la communication sont des éléments clés pour stimuler la communauté élargie. L'énoncé suivant identifie clairement l'influence du milieu comme facteur de motivation :

C'est la motivation de notre milieu dans le fond qui rend les choses importantes à participer. [...] Ça marche toujours par système d'influence. Quelqu'un qui réalise des choses avec des motifs positifs dans son action fait en sorte qu'il influence les autres (E5, p.12-13).

D'une façon contraignante, l'influence du milieu se manifeste aussi par la pression sociale exercée sur ceux qui font bande à part. Force est de constater que Sorel-Tracy est une petite communauté où les principaux intervenants régionaux sont impliqués dans la démarche d'A21L. Ainsi, il est impossible pour un acteur de se défilier sans être relancé par le groupe.

Donc, cette pression crée une unité et influence les acteurs moins impliqués. L'énoncé suivant en témoigne:

On s'est fait un peu reprocher [notre absence au comité]. [...] Mais c'est vrai qu'on devrait être là. S'il le faut, on déplacera certaines rencontres (E11, p.12-13).

Si elle n'a pas constamment été formulée de cette façon, l'influence du milieu apparaît comme un facteur de motivation très important pour les acteurs. En effet, ceux dont la mission ne s'inscrivait pas directement dans l'A21L, avaient régulièrement recours aux valeurs et au devoir pour justifier leur implication. Sans mettre en doute leurs propos, nous pouvons penser que c'est l'influence du milieu qui a permis à ces acteurs de dépasser la simple bonne volonté, laquelle est souvent considérée comme insuffisante par les chercheurs. Selon Ajzen et Fischbein (1980; Bell *et al.*, 2001), les normes sociales constituent un facteur important d'adoption d'intentions chez les individus, ce qui vient donc appuyer les observations.

#### 5.3.4.2 Plan d'action : du consensus vers l'action

De façon générale, le plan d'action de l'A21L fait largement consensus à propos de son contenu et de sa forme. Il plaît par son réalisme et ses chantiers rassembleurs. Les personnes interrogées le disent complet et évocateur de valeurs louables. L'énoncé suivant illustre cette vision :

Excellent. Je pense que c'est un contenu rassembleur, qui évoque les grands enjeux, les grands défis (E10, p.7).

Par contre, certains éléments de divergence apparaissent. D'abord, tous ne s'entendent pas sur son accessibilité, c'est-à-dire, sur son potentiel de diffusion auprès de la communauté. En effet, alors que certains le trouvent clair et compréhensible, plusieurs doutent que les citoyens soient en mesure de saisir la portée du message qu'il contient. La perception que les différents acteurs ont de l'accessibilité du document peut donc dépendre du public auquel ils le croient destiné. Les deux énoncés suivants marquent cette divergence :

C'est facile à lire, tout le monde peut s'y retrouver (E3, p.6)

Ce n'est pas monsieur et madame tout le monde qui va dire « le DD, tiens le DD au Canada et au Québec ». Déjà, les gens ne savent pas c'est quoi, le DD, donc qu'est-ce que ça peut être au Canada ou au Québec, ils ne le savent pas plus (E1, p.5).

Par ailleurs, si tous sont d'accord avec le contenu du plan d'action, plusieurs croient qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour le mettre en oeuvre. D'un côté, en le formulant de façon générale, on le rend flexible et adaptable aux différents contextes :

Il faut garder [le plan d'action] général pour pouvoir raccrocher des trucs (E9, p.5).

D'un autre côté, cette caractéristique le rend abstrait, ce qui fait que certains acteurs ont de la difficulté à s'y identifier. De plus, il émerge certaines inquiétudes à propos de sa capacité à engendrer l'action. Plusieurs soulignent qu'un travail de priorisation et d'identification d'objectifs doit être réalisé pour orienter les efforts et produire des résultats. L'énoncé suivant en témoigne :

C'est des objectifs qui sont nobles, mais trop loin pour être atteignables facilement sans avoir des étapes identifiées. [...] Quand tu le regardes, tu te dis : « il faut décider comment faire pour y arriver » (E17, p.3).

D'ailleurs, l'absence de résultats constitue une source de démotivation pour plusieurs. Par exemple, cet énoncé le formule clairement :

J'avais beaucoup de misère à m'identifier et à comprendre ce qu'on faisait là, pourquoi on se réunissait parce que dans le fond, il n'y avait vraiment rien qui avançait (E9, p.19).

Donc, si des acteurs se plaisent avec le niveau d'abstraction du plan d'action actuel, plusieurs s'attendent à ce qu'il soit décliné en objectifs plus concrets afin d'être investi de l'effort des partenaires et d'être mis en oeuvre. Des éléments de psychologie environnementale viennent d'ailleurs appuyer ces observations. D'une part, la définition d'objectifs plus spécifique facilite le changement de comportement. D'autre part, les résultats et le *feedback* constituent une source de motivation en renforçant le sentiment de compétence (Bell *et al.*, 2001).

### 5.3.5 Appropriation de la démarche

Lors de l'enquête, les participants furent amenés à définir les concepts d'A21L et de DD d'une façon indirecte, soit en leur demandant si les gens autour d'eux en possédaient la même conception. Les participants finissaient presque toujours par évoquer ce qu'étaient l'A21L et le DD pour eux. De plus, lorsqu'ils donnaient un exemple qui, pour eux, relevait du DD, celui-ci était relevé afin de voir comment ils illustraient ce concept.

Les éléments qui ont servi à l'analyse sont les suivants :

- compréhension des concepts d'A21L et de DD,
- illustrations d'actions associées à l'A21L et au DD.

Les commentaires des participants révèlent que l'appropriation est une dimension particulièrement cruciale à deux niveaux : capacité à identifier des actions et du sentiment de compétence.

Les thèmes abordés par les participants se regroupent ainsi :

1. aspect de la réflexion,
2. aspect de l'action,
3. compréhension commune et sentiment de compétence.

#### 5.3.5.1 Aspect de la réflexion

Plusieurs participants ont associé le DD à un nouveau mode de pensée. Pour eux, il s'agit donc d'analyser chaque décision de façon à considérer les trois dimensions du DD. Puis, la prise de décision est marquée par un compromis entre ces dimensions, le tout en maximisant les retombées et en minimisant les coûts (environnementaux, sociaux et économiques). Certains vont même plus loin en disant qu'il s'agit de réfléchir à un autre niveau : celui plus global de la collectivité et à long terme. L'énoncé suivant résume bien cette vision :

On force maintenant les gens à regarder chaque projet, chaque activité dans les trois sphères principales : le social, l'économique et l'environnement. [...] Mais c'est de trouver la meilleure solution globale en fonction des trois facettes (E6, p.3-4).

Ceux qui conçoivent le DD comme un mode de réflexion évoquent plus facilement l'interdépendance entre ses dimensions.

#### 5.3.5.2 Aspect de l'action

Certains participants se réfèrent plutôt à des exemples concrets afin de définir le DD. Quelques-uns arrivent à mettre en évidence la relation entre les trois dimensions de façon remarquable. Par contre, plusieurs illustrent le DD à partir d'exemples reliés à l'environnement. Par ailleurs, il serait faux d'affirmer que ces participants pensent que DD et environnement sont synonymes. Au contraire, presque tous ont affirmé que le DD comprenait trois dimensions : l'environnement, le social et l'économie. Ces deux énoncés appuient ce constat :

C'est sûr que je te parle plus du volet environnemental du DD, mais le DD, c'est plus que l'environnement : il y a l'économie et ainsi de suite (E11, p.3).

Au niveau des nouveaux aménagements, des nouvelles constructions, il faudrait qu'ils soient pensés en fonction du respect avec la nature. [...] C'est de prévoir pour les années futures : aménager des pistes cyclables, tout ce qui va avec le concept de DD, pas seulement planter des arbres (E11, p.7).

Ainsi, nous pouvons penser que ces participants ont reçu les connaissances théoriques, mais que la lacune se situe au niveau de l'appropriation du concept, plusieurs demeurant incapables d'en donner des exemples concrets.

#### 5.3.5.3 Compréhension commune et sentiment de compétence

Lorsque nous les questionnons quant à savoir s'ils possèdent la même conception du DD et de l'A21L que les autres intervenants de la région, la plupart des participants affirment que la compréhension varie d'une personne à l'autre. Il apparaît aussi que la conception est influencée par le milieu d'appartenance de l'acteur. Ces deux énoncés soulèvent cette situation :

Je pense que c'est vu différemment, dépendamment de quel type de milieu on est. [...] c'est vrai qu'on n'a sûrement pas la même interprétation, ça vient de notre milieu et je pense qu'on est imprégné par notre milieu (E3, p.2).

Souvent, la compréhension est teintée de tes objectifs corporatifs ou personnels, de tes intérêts. Donc, ça peut venir, appelons ça, désenligner la compréhension commune (E16, p.1-2).

Ainsi, un acteur économique aura plus de difficulté à intégrer la dimension sociale et sa vision sera davantage économique. En effet, l'opérationnalisation du concept varie en fonction du domaine d'intervention de l'organisation. Les acteurs possèdent également différents intérêts qui viennent influencer leur compréhension. Comme il sera expliqué plus loin, ce manque d'unité n'est pas une menace directe, mais peut rendre la prise de décision plus difficile dans le cas d'actions communes.

Par ailleurs, il semble important de s'intéresser à la perception que les participants ont de leur compétence puisque cela influence la manière dont ils vont intervenir. À propos des concepts de DD et d'A21L, la plupart ont avoué ne pas les maîtriser suffisamment ou ont dit les juger complexes, flous, abstraits, etc. Parmi ceux qui ont émis ces commentaires, nous retrouvons autant des recrues que des gens qui ont longtemps été impliqués dans le processus. Plus encore, nous retrouvons à la fois ceux qui sont capables et ceux qui sont incapables d'illustrer le DD de façon concrète. Ainsi, il apparaît que le sentiment de compétence de l'acteur n'est pas relié à son réel degré d'appropriation des concepts. Les deux énoncés suivants illustrent cette contradiction :

Le DD, c'est confus. Ce n'est pas toujours une notion facile à comprendre. Dans la vie de tous les jours (E15, p.13).

Le principe de DD, c'est d'assurer aux collectivités futures, [...] la possibilité de pouvoir évoluer dans un monde intéressant avec encore quelques ressources, un peu d'eau potable qu'il va rester. C'est ça la réalité. Et aussi l'économie, on a besoin d'entreprises, on a besoin de fonctionner, on a besoin d'argent pour faire rouler cette machine-là. En même temps, tu as besoin aussi de milieux sociaux confortables, assurer une répartition un peu plus équitable de la richesse. S'assurer que les gens vivent dans des endroits sécuritaires. Et tout ça, ça se fait avec un signe de dollar au bout (E15, p.3).

### 5.3.6 Opérationnalisation

Lors de l'enquête, plusieurs questions de fond ont été posées aux participants, notamment en ce qui concerne les projets mis en oeuvre, les politiques organisationnelles, les partenariats ainsi que la procédure de suivi.

Les éléments observés lors de l'analyse sont :

- actions : projets, partenariats;
- outils de communication;
- outils techniques;
- outils organisationnels : politiques, programmes, grilles d'analyse, procédure de suivi.

L'opérationnalisation constitue le thème sur lequel les participants se sont le plus exprimés. D'ailleurs, il s'agit de la dimension centrale de l'étude et son analyse est directement liée à la compréhension du processus de mise en oeuvre de façon globale. Si les façons de faire diffèrent légèrement d'une organisation à l'autre, nous pouvons noter des tendances fortes pour la mise en oeuvre.

Les principales dimensions abordées par les participants sont :

1. actions et outils organisationnels,
2. sensibilisations et information,
3. partenariat,
4. suivi du processus.

#### 5.3.6.1 Actions et outils organisationnels

D'abord, il est possible de constater que presque tous les participants ont été en mesure d'identifier plusieurs actions organisationnelles liées à l'A21L ou au DD. Il est donc faux de penser que l'A21L de Sorel-Tracy est dans un état d'inertie. En s'attardant ensuite au type d'actions principalement évoquées, nous constatons que celles-ci sont surtout environnementales : récupération, efficacité énergétique, plantation d'arbres, achat de produits biologiques, etc.

Puis, près de la moitié des participants ont mentionné recourir à des outils organisationnels, tels que les politiques de gestion environnementale, les plans stratégiques en DD, les grilles d'analyse de projets ou autres programmes intégrant un volet DD. Plusieurs de ces outils étaient déjà adoptés, mais la plupart étaient en construction au moment de l'entrevue. Une grande partie des organisations interrogées sont donc dans un processus d'élaboration d'outils organisationnels, ce qui marque une évolution au niveau de la mise en oeuvre. Ces trois énoncés fournissent des exemples d'organisations se trouvant à des étapes différentes :

J'ai réactualisé le plan stratégique [...] et il y a une orientation stratégique qui est directement sur le DD (E1, p.6).

Notre politique de gestion environnementale est en train de s'écrire en fait, on est en train de la faire (E10, p.8).

On a identifié quelques gestes à poser. [...] on parle d'implanter un processus d'amélioration continue pour l'équipe de gestion, [...] de faire un premier diagnostic. C'est prévu pour l'automne (E6, p.5)

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les participants qui possèdent un outil pour encadrer leur démarche de DD (orientation stratégique, plan d'action, politique environnementale, etc.) utilisent peu d'exemples concrets pour décrire leurs contributions en DD. Même si cette corrélation n'est pas systématique, plusieurs acteurs dont l'outil est bien implanté ont tendance à élaborer leur position autour de cet outil. La politique ou le plan apparaît donc comme un élément structurant et intégrateur des différentes initiatives organisationnelles en DD. Il devient même un outil de communication dans la mesure où il permet de formuler un discours clair sur la position et les gestes de l'organisation.

#### 5.3.6.2 Sensibilisation et information

La sensibilisation est un sujet fréquemment évoqué par les participants relativement à la mise en oeuvre. Trois éléments sont principalement abordés : la sensibilisation à l'interne, la sensibilisation à l'extérieur de l'organisation, ainsi que les besoins en information et en sensibilisation.

D'abord, environ la moitié des participants interrogés affirment que leur organisation a procédé à une certaine forme de sensibilisation au DD à l'interne. D'une organisation à l'autre, le type d'outil utilisé diffère, mais la méthode la plus utilisée est l'atelier de formation ou la rencontre. Certaines organisations ont également invité des conférenciers ou produit de feuillets explicatifs. L'énoncé suivant illustre une démarche de formation à l'interne :

Ce qu'on a fait, c'est qu'on a impliqué notre équipe de direction dans la démarche d'A21L. Chaque directeur de service doit avoir fait, à peu près, on doit être rendu à la 4e journée d'activité qui regroupe l'administration au grand complet (E6, p.1).

Ensuite, pour ce qui est de la sensibilisation à l'extérieur de l'organisation, un peu moins de la moitié des participants affirment y avoir recours. En fonction du type d'organisation, cette sensibilisation concerne les clients, les partenaires ou la population. Les participants utilisent alors divers outils de communication : le document d'A21L, la conférence, le feuillet, l'article, etc. Cet énoncé présente un exemple de sensibilisation à l'externe :

Pour aller voir nos investisseurs, leur parler de nos projets d'avenir, nos projets de DD, c'était à eux qu'il a fallu tout tout expliquer ce que c'était le DD, [...] C'était plus notre éducation à aller faire aux gens qui allaient mettre des sous (E3, p.2).

Plus encore, l'élément le plus utilisé pour élargir la sensibilisation relative au DD est l'activité. Le projet organisationnel peut parfois être ouvert et inviter la population ou d'autres partenaires, ce qui participe à leur sensibilisation. Le projet, une fois réalisé, peut également servir d'exemple à des fins d'illustrations. L'énoncé suivant illustre une initiative de sensibilisation par projet :

Je pense qu'on va chercher les champions qu'on appelle, ceux qui sont déjà prêts, les dirigeants qui sont déjà *mindés* au changement. [...] On en profite après pour faire de la promotion dans nos revues d'affaires et aussi, faire des journées où on invite les autres entrepreneurs à venir écouter ces entreprises-là. [...] C'est comme ça que ça fait un effet d'entraînement (E10, p.11).

Puis, la plupart des participants énoncent un besoin au niveau de la sensibilisation et de l'information. La principale préoccupation à ce niveau concerne l'information de la population. Selon eux, il est nécessaire d'élaborer une stratégie de communication, puis d'utiliser l'A21L ainsi que des exemples concrets de projets, afin d'induire une meilleure compréhension au niveau du citoyen. Par ailleurs, plusieurs aimeraient voir une plus grande

diffusion de l'information entre les partenaires, de façon à bénéficier des bonnes pratiques, mais également afin d'accroître la sensibilisation de ceux-ci. Finalement, quelques-uns avouent que l'opérationnalisation du DD bénéficierait d'une plus grande sensibilisation du personnel à l'interne. Ces énoncés témoignent de ces différents besoins :

Il y a des outils de vulgarisation qu'on devra faire, des petits dépliants. Mais je pense qu'il n'y a rien de mieux que l'action pour dire « voilà, ce qu'on vient de faire, c'est ça » (E1, p.5).

C'est sûr que dans un groupe de coordination, on a une tâche de recherche de financement que j'énonce, une tâche d'animation que j'énonce, mais je pense qu'on a aussi une tâche de communication. À ce moment-là, donc, on devrait avoir des ressources dédiées pour nous aider à communiquer mieux : communiquer autant à l'interne qu'à l'externe. Communiquer à l'interne, que ce soit par des séances d'information, des conférences et des communications externes que ça soit par des feuillets, des conférences (E10, p.18).

La journée où il y a des décisions impliquant de l'argent, des décisions économiques, des choix de santé qui seraient faits en fonction de l'A21, ben là ça causerait problème si oui effectivement, les autres décideurs [à l'interne] n'ont pas été sensibilisés (E8, p.2).

### 5.3.6.3 Partenariat

Lorsque les participants étaient invités à identifier des partenariats qui ont eu lieu relativement au DD, la réponse n'apparaissait pas simple. Tout de même, de nombreux partenariats ont été présentés. Ceux-ci sont principalement de deux ordres : l'octroi de services d'expertise et la réalisation de projets. Une dizaine de cas concernent des services rendus par une organisation en tant qu'expertise. La plupart de ces partenariats sont réalisés dans le cadre de la gestion des matières résiduelles ou de l'écologie industrielle. L'énoncé suivant en fournit un exemple :

On a des petits projets, dans le cadre de préparation d'un outil de sensibilisation pour une entreprise. Par exemple, une entreprise de nettoyeurs écologiques, qui voulait faire analyser ses produits. On a analysé ses produits et on lui a fait un certificat attestant que ses produits répondaient aux normes (E12, p.10).

Ensuite, un peu moins d'une dizaine de partenariats ont été mis en oeuvre autour de la réalisation d'un projet faisant appel à plusieurs organisations. Ces organisations travaillent

alors ensemble afin de combiner leurs expertises dans le but de mener à bien un projet précis. Il y a également un partage de ressources, qu'elles soient humaines ou financières.

Les deux énoncés suivant décrivent un projet impliquant plusieurs partenaires :

Les Habitations Saint-Maxime, [...] quand vous regardez la façon que ça s'est fait, la fabrique a cédé l'église à la Ville parce qu'elle n'était pas capable de l'entretenir. La Ville l'a pris pour conserver le patrimoine, mais il y avait un grand terrain vacant là-dessus. On a donné ça à des organismes qui eux vont faire la promotion et la construction de logements sociaux pour familles nombreuses (E6, p.2).

Saint-Maxime est sans doute le projet le plus frappant. [...] C'est parce qu'il y a eu cet espèce d'engouement commun de la collectivité. Tous les partenaires ont poussé dans le même sens. Et c'est ça qui a fait que le projet a levé (E6, p.8).

#### 5.3.6.4 Suivi du processus

Les organisations qui utilisent un mécanisme de suivi intégrant le DD sont peu nombreuses. Il s'agit généralement de grandes organisations et elles bénéficient également d'un outil de gestion à l'interne, comme un plan ou un politique relatif au DD. Les formes de suivi sont variables, la plupart des organisations utilisant des indicateurs, mais pas nécessairement directement liés au DD. Elles procèdent également toutes à la réalisation de rapports, le plus souvent annuels ou bi-annuels. De façon globale, le suivi du DD à l'intérieur des organisations est assez peu développé. Lorsqu'il est présent, il fait rarement l'objet d'un suivi spécifique. Il est plutôt intégré au suivi global de l'organisation. L'énoncé suivant témoigne de la transformation du suivi en fonction du DD :

Ici, on a un rapport de DD. [...] On a des indices généraux de performance. C'est là. On est passé d'un bilan social environnemental vers un rapport de DD. Ce n'est pas encore tout à fait au point. [...] On essaie de donner de plus en plus d'indicateurs, de simplifier pour être capable de se comparer, de se mesurer (E17, p.4-5).

#### 5.3.7 Intégration multiscalaire

Lors de l'enquête, les participants furent invités à se prononcer sur la nouvelle structure d'innovation et de gouvernance présentée en mai 2008 (voir Figure 3.2), sur les relations entretenues avec la région et sur leur impression quant à la vitesse de mise en oeuvre.

Les éléments qui ont servi à l'analyse sont :

- échelle spatiale : coopération régionale, communication entre municipalités, partage, échanges;
- échelle politique : partenariats transversaux, harmonisation des stratégies, pouvoir de l'administration locale;
- échelle temporelle.

L'intégration multiscalaire est un thème récurrent dans le discours des participants. Leur niveau de préoccupation indique qu'il s'agit vraisemblablement d'une dimension importante dans la mise en oeuvre. D'ailleurs, les commentaires répertoriés présentent souvent l'intégration multiscalaire comme un obstacle ou un défi.

Les éléments relevés ne correspondent pas tout à fait aux éléments attendus :

1. intégration dans l'organisation,
2. structure de gouvernance locale,
3. intégration régionale,
4. soutien des échelons politiques supérieurs,
5. échelle temporelle.

#### 5.3.7.1 Intégration dans l'organisation

Les participants arrivent à un constat plutôt consensuel : il s'agit d'un défi auquel il sera nécessaire de s'attaquer prochainement. Presque tous reconnaissent qu'ils sont les principaux responsables du DD dans leur organisation. Ce manque de diffusion est également confirmé par l'absence de formation ou de sensibilisation à l'interne quant aux enjeux de l'A21L et du DD. Ces acteurs se retrouvent donc en charge de du dossier de DD dans leur organisation, mais se trouvent également confrontés à des charges de travail imposantes et à certains facteurs de résistance de la part des autres employés. Par exemple, l'intégration du DD peut être associée à un accroissement de la charge de travail de chacun. Ainsi, les participants admettent, de façon générale, qu'il est difficile de décentraliser la prise en charge du DD. Ces énoncés appuient l'observation de ces défis :

Qui, dans nos organisations, est mandaté pour ça? S'il n'y a personne, ce serait une bonne manière pour mandater quelqu'un pour le ramener dans notre organisation. Il faut

qu'on développe de la relève, des gens qui sont imputables de ça. [...] J'en fais beaucoup, j'aimerais ça qu'il y ait plus de porteurs de dossiers qu'actuellement (E1, p.18 et 20).

Dans certains cas, il y a des résistances qui peuvent être reliées à l'espace, à l'augmentation de la tâche d'emploi. [...] Mais habituellement, quand les gens y croient, y adhèrent, ça s'estompe rapidement (E11, p.16).

Les participants reconnaissent toutefois la nécessité d'arriver à une intégration du DD dans la culture de l'organisation. En effet, alors que le dossier est d'abord porté sous l'initiative de personnes, il est nécessaire de le traduire en processus, outils et mandats afin de l'instituer sous une forme organisationnelle. Ces énoncés décrivent cette nécessité :

C'est sûr que ça passe par des contacts de personne à personne avant que des structures comme ça puissent marcher. Il faut dépasser le personne à personne parce qu'on veut que les structures marchent quand on ne sera plus là (E8, p.16).

Ce qu'on essaie de casser avec le forum en institutionnalisant le processus de mise en oeuvre, c'est de dire ça va devenir partie intégrante des organisations au niveau structurel et au niveau organisationnel pour se traduire dans la culture de l'organisation (E16, p.3).

Cette forme permet de dépasser le roulement des individus et assure la pérennité de la démarche. Enfin, il apparaît essentiel de mandater quelqu'un dans l'organisation afin de coordonner et d'assurer le suivi du processus.

### 5.3.7.2 Structure de gouvernance locale

La structure de gouvernance telle que présentée en mai 2008 semble faire relativement consensus. En effet, les commentaires à son sujet sont succincts et confirment qu'il s'agit de la forme la plus logique d'organiser le processus d'A21L. Par contre, deux éléments préoccupent les acteurs : la participation citoyenne et l'élargissement du bassin d'acteurs impliqués.

D'abord, la participation citoyenne est sans doute l'élément que les participants ont le plus évoqué sans avoir été questionnés à ce sujet. En effet, les personnes interrogées remarquent que la population en général n'est pas sensibilisée par rapport à l'A21L et au DD. Elles sont presque toutes d'accord pour dire que le citoyen ne sait sûrement pas de quoi il s'agit et que

si on lui pose la question, sa réponse fera probablement référence à l'environnement au sens strict. L'énoncé suivant l'affirme clairement :

Si vous posez la question à monsieur madame tout le monde dans la rue, [...] « qu'est-ce que c'est pour vous le DD? ». Je vous dirais que neuf fois sur dix, ils vont vous répondre: l'environnement. [...] Pas nécessairement l'environnement, ils vont vous sortir un exemple relié à l'environnement (E15, p.4).

Les acteurs sont préoccupés par cette dimension, car ils jugent que sans l'appui de la population, la communauté va s'essouffler et les efforts ne pourront pas se traduire en changement. Ces énoncés témoignent de l'importance de la participation citoyenne :

Il va falloir que le citoyen normal et ordinaire soit au courant. La Ville ne pourra pas continuer à investir si elle n'a pas le soutien des citoyens ordinaires aussi (E8, p.11).

L'implication citoyenne... [...] En tout cas, moi je pense que c'est un des problèmes peut-être de la mise en oeuvre. Les projets, ce sont des projets macro, et il y a des petits projets micro où le citoyen pourrait se sentir interpellé par l'A21L (E13, p.4).

Il apparaît donc nécessaire de miser sur une stratégie de communication. Par contre, cette dernière opinion ne fait pas tout à fait consensus, certains jugeant qu'il est préférable d'attendre, afin d'utiliser les résultats obtenus pour illustrer et vulgariser la démarche d'A21L. Ces deux énoncés mettent en évidence la divergence d'opinion :

C'est peut-être le prochain pas à réaliser, qui doit être d'informer le citoyen de ce qui peut s'impliquer comme tel à l'intérieur de l'A21L (E5, p.8).

Tu peux avoir les plus beaux objectifs, mais si tu n'as pas des livrables, si t'as pas des résultats concrets avec des outils opérationnels, tu ne pourras pas démontrer aux citoyens que c'est intéressant (E12, p.5).

Finalement, certains s'interrogent sur la façon dont le citoyen doit être inclus dans le processus : en invitant des citoyens au comité de coordination, en organisant des forums citoyens, en créant des sous-comités thématiques, etc. Par rapport à la participation citoyenne dans la structure de gouvernance, quoiqu'elle y soit identifiée, plusieurs avouent ne pas voir comment elle s'opère. Si certains disent le contraire, ils ont de la difficulté à donner un exemple concret de cette participation citoyenne à l'heure actuelle. Cet énoncé identifie les enjeux de l'inclusion de la participation citoyenne dans la structure de gouvernance :

Est-ce qu'un citoyen dans une démarche représente les citoyens ou se représente lui-même dans le fond? Comment s'assurer que la représentativité? [...] Comment éviter le citoyen de service dans le fond? On l'assoit juste pour se donner bonne conscience. C'est comme « la population a parlé ». En même temps, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de citoyen qu'il n'y a pas de représentation citoyenne. [...] On peut dire que le communautaire représente ses membres pis par extension, ses membres sont citoyens. Ce n'est pas comme s'il y avait zéro représentation citoyenne. Mais c'est sûr que la faire plus concrète, c'est un défi (E8, p.10).

La participation citoyenne constitue donc un enjeu majeur pour les acteurs, sans quoi ils considèrent la démarche d'A21L incomplète : la population doit octroyer son appui et doit être en mesure de participer à travers des actions à son niveau.

La seconde préoccupation par rapport à la structure de gouvernance est l'élargissement du bassin d'acteurs impliqués dans l'A21L. Certains considèrent que la démarche est un peu hermétique dans le sens où ce sont toujours les mêmes intervenants qui s'investissent. Il serait donc nécessaire d'ouvrir la communication afin d'inviter davantage la communauté à participer. L'énoncé suivant appuie cette observation :

En fait, c'est de s'assurer que les gens ne s'essouffent pas. Il faut de plus en plus faire adhérer des gens à cet énoncé-là, à ces principes-là, parce que plus il y en a, plus il y aura de personnes qui travailleront. [...] Si on ne veut pas que les gens s'essouffent, il faut s'assurer d'avoir de la relève (E15, p.14).

Le forum biannuel crée un espace pour sensibiliser et mobiliser de nouveaux acteurs à cet effet. Par ailleurs, il apparaît important de miser sur les initiatives déjà mises en oeuvre et dont l'existence n'est pas nécessairement connue. Ainsi, une démarche d'inventaire permettrait de rassembler les actions afin de pouvoir les coordonner.

### 5.3.7.3 Intégration régionale

Le discours sur l'intégration spatiale s'est surtout concentré sur l'échelle régionale. Selon les perceptions des participants, les relations entre la Ville de Sorel-Tracy et la MRC de Pierre-De Saurel seraient tendues. Les participants tracent un portrait de la MRC selon lequel les villes et villages ruraux sont sur la défensive et créent une résistance au changement. De plus, les défis des milieux urbains et ruraux sont bien différents, ce qui complique la

recherche de consensus et ralentit toute initiative. Pour cette raison, la Ville de Sorel-Tracy a lancé l'A21L dans une perspective municipale dans l'optique d'ouvrir la démarche une fois le projet en marche. Toujours selon les participants, des tensions subsistent aujourd'hui avec la MRC, mais celle-ci manifeste une plus grande ouverture pour le DD, notamment à travers son Plan stratégique du Bas-Richelieu. Par contre, ce plan n'est pas tout à fait harmonisé avec l'A21L, ce qui, sans créer de contradictions, ne favorise tout simplement pas une complémentarité des interventions. Certains soulignent également qu'il n'est pas nécessaire de dédoubler les plans d'action à toutes les échelles (ville, MRC, CRÉ) sous peine de dissiper l'énergie en redondance. Ces deux énoncés sont clairs à ce sujet :

Il n'y a pas de place [...] dans le Bas-Richelieu pour une grosse démarche A21L, une grosse démarche planification stratégique et une grosse démarche Plan d'action locale en santé publique. [...] Dans le fond, on divise nos forces quand on fait ça et on a à peu près tous les points en commun (E8, p.14).

La grande difficulté c'est qu'on se dit qu'on a deux structures qui veulent faire un peu la même chose. La façon dont on l'a traduit, c'est que le Plan stratégique est plus macro que l'A21L. [...] On a toujours l'impression de radoter les mêmes affaires, mais à différents endroits, mais de différentes manières (E10, p.19).

Cette impression de redondance confirme donc le manque de subsidiarité de la démarche de DD dans la région. Par ailleurs, la plupart reconnaissent qu'il est impossible de penser agir à l'échelle de la municipalité de façon indépendante : elle et son environnement régional sont en interdépendance, c'est pourquoi il faut chercher une plus grande cohérence régionale en DD.

#### 5.3.7.4 Soutien des échelons politiques supérieurs

Si certains se disent satisfaits de l'encadrement et du soutien gouvernemental, la plupart mettent plutôt en lumière leur déficience. Plusieurs mentionnent que les ressources octroyées sous forme de programmes de subventions ou d'outils se font de plus en plus rares, notamment au niveau fédéral.

En ce moment, je vois qu'il y a des programmes fédéraux qui sont coupés à toutes sortes de niveaux (E17, p.9).

De plus, même si le gouvernement du Québec a adopté la loi 118 sur le développement durable en 2006, les changements ne se situeraient qu'au niveau du discours, le gouvernement éprouvant autant de difficulté que les communautés à décloisonner son intervention. Ce faisant, les personnes interrogées estiment que les lois et les programmes ne sont toujours pas adaptés pour l'encadrement des localités. Certains soulignent même certaines contraintes de nature réglementaire les empêchant de mettre en oeuvre des projets. Ces contraintes sont notamment liées à l'utilisation des fonds des organismes. Ces deux énoncés fournissent des exemples de contraintes :

[L'environnement réglementaire], c'est contraignant parfois. [...] Nous, quand on charge des bateaux, on génère énormément de poussière puisque le produit agricole, forcément, génère de la poussière. Alors, d'autres pays ont trouvé d'autres façons de contrôler cette poussière-là. Et nous, [...] il y a des choses que nous on n'a pas le droit de faire parce que ça va à l'encontre des lois et règlements (E7, p.13).

On est assez régi sur comment on dépense les fonds publics. [...] Dans les faits, on est libre de faire ce qu'on veut, mais il faut être performant (E8, p.18).

Comme plusieurs organisations sont hiérarchisées et relèvent du gouvernement, il leur est impossible de procéder à des innovations majeures sans que les paliers supérieurs ne favorisent cette innovation. Le manque d'autonomie de plusieurs organisations devient donc une contrainte de taille à la modification de leurs pratiques, notamment celles impliquant l'allocation des fonds.

### 5.3.7.5 Échelle temporelle

Des constats émergent concernant l'échelle temporelle d'intervention des organisations, ainsi que l'échelle temporelle globale du processus d'A21L. Les organisations n'interviennent pas toutes à la même échelle temporelle, certaines implantant des projets en quelques mois alors que d'autres s'étendent sur plusieurs années. Les personnes interrogées associent souvent le degré de versatilité avec la taille de l'organisation. Ces énoncés mettent en lumière ces échelles temporelles :

C'est très long en économie sociale un projet de 3 ans parce que les gens sont là présentement (E3, p.11).

[Après des membres], on est encore dans un modèle économique de courte durée, on n'est pas dans de la vision (E9, p.2).

Dans ce contexte, les organisations possèdent des échelles temporelles différentes, c'est pourquoi il peut être difficile pour elles de suivre un rythme de progression commun à l'intérieur du processus d'A21L. Par ailleurs, rares sont ceux qui s'inquiètent de la relative lenteur de mise en oeuvre de l'A21L. La plupart conçoivent cette démarche dans une perspective de long terme, son échelle temporelle serait donc longue. Cette lenteur serait d'ailleurs justifiée par l'innovation sous-jacente au changement et par la nécessité de construire des bases solides. L'énoncé suivant témoigne de cet avis :

Je pense qu'il ne faut pas perdre l'idée que c'est un long processus. On a tendance à être impatient un peu, parce qu'on veut des résultats rapides. Mais c'est un changement de mentalité formel, on innove continuellement là-dedans. Il faut se donner le temps et c'est ce qui est le plus difficile (E6, p.5).

L'échelle temporelle ne semble donc pas poser problème outre mesure. La plus grande difficulté se situerait au niveau des organisations dont le milieu d'intervention possède une courte échelle temporelle. Elles auraient alors plus de difficulté à adapter leur action dans une perspective de long terme sans sensibilisation et support du milieu.

### 5.3.8 Communication

Lors de l'enquête, les participants furent interrogés à propos des relations qu'ils entretiennent avec la communauté locale, ainsi qu'au sujet de leurs relations extérieures. Une question s'attardait spécifiquement à la qualité de la communication dans le processus d'A21L.

Les éléments observés lors de l'analyse sont :

- représentation des autres acteurs,
- relations entretenues dans la communauté (réseaux, comités),
- relations extérieures à la région.

Comme la communication englobe plusieurs éléments d'analyse, les commentaires recueillis à son sujet sont nombreux. Nous observons également une grande diversité dans la façon dont chaque organisation s'insère dans la communauté. Malgré tout, certaines tendances sont

observées au niveau de la quantité de relations entretenues à l'intérieur de la communauté ainsi qu'à l'extérieur de celle-ci. Par ailleurs, la qualité du dialogue ne fait pas l'objet d'un thème, car celle-ci semble faire consensus. En effet, outre quelques conflits de personnalités, les personnes interrogées disent la communication dans le processus d'A21L ouverte et inclusive.

Les commentaires des participants gravitent autour de ces thèmes :

1. relations entretenues sur le territoire de la MRC de Pierre-De Saurel,
2. relations extérieures : échelles nationale et internationale,
3. représentation des autres acteurs et de leur rôle.

#### 5.3.8.1 Relations entretenues sur le territoire de la MRC de Pierre-De Saurel

Au niveau régional, les participants interrogés entretiennent, de façon générale, un assez grand nombre de relations. À ce niveau, il est toutefois possible d'identifier deux types d'implication. Certains acteurs apparaissent très engagés au niveau de la communauté locale, mais tout particulièrement par le biais de comités de travail sectoriels. Ceux-ci sont, le plus souvent, reliés à la mission de l'organisation. Les personnes fréquentées regroupent alors des intervenants terrains, des citoyens mobilisés ou des entreprises. L'énoncé suivant témoigne de l'importance de ces relations :

On siège à multiples comités, lesquels n'ont pas nécessairement d'impact. C'est plus une question sociale, de réseautage qu'on fait avec eux. On est présent (E7, p.9).

Un autre type d'implication concerne les acteurs dont les relations se traduisent par des tables de concertation ou des chantiers intersectoriels. Ces relations se situent plutôt à l'échelle régionale et rassemblent des intervenants présentant une expertise sectorielle. Par ailleurs, un grand nombre de participants se rencontrent régulièrement aux réunions de leur conseil d'administration respectif. Cet énoncé illustre la densité des relations entre les intervenants :

Tout ce monde-là, on se voit souvent. Au Task Force en DD, on se voit, au Plan stratégique, on se voit, dans nos CA, on se voit. Pis dans les projets structurants, par exemple, une rencontre sur l'Éco-monde, on va se voir. On se parle souvent (E10, p.15).

La nature des échanges diffère en fonction de type d'implication. En effet, les relations sectorielles sont liées à une participation concrète, à des projets. Les échanges contribuent alors à accroître la connaissance du milieu. Les relations intersectorielles, quant à elles, concernent plutôt la mise en commun et le partage d'expertises. Les échanges se réalisent sous forme d'information, de pratiques et d'outils. Les participants insistent d'ailleurs sur la nécessité de partager les pratiques, puisque c'est le point de départ de la mise en oeuvre selon eux. En effet, cela permet d'aller plus loin en bénéficiant des progrès d'autres organisations et cela deviendrait stimulant pour ceux qui ont de la difficulté à opérationnaliser le DD.

#### 5.3.8.2 Relations extérieures : échelles nationale et internationale

Alors que les répondants étaient très impliqués au niveau de la collectivité locale, leurs relations extérieures apparaissent plutôt rares. De façon générale, ces relations se limitent aux associations professionnelles ou aux réseaux organisationnels. Bien que le DD y soit parfois abordé, ces échanges ne concernent, la plupart du temps, aucunement les pratiques en DD.

Seulement quelques acteurs entretiennent un grand nombre de relations à l'extérieur de la région. Celles-ci sont souvent associées à des réseaux d'expertise en environnement ou en DD. La nature des échanges est encore une fois plutôt opérationnelle : partage d'outils, de pratiques. Ces deux énoncés décrivent les bénéfices de ces échanges :

On travaille de plus en plus à échanger à l'international sur nos pratiques. Au niveau du réseau aussi, toute notre approche de gestion des matières résiduelles, on veut la transférer au réseau. [...] On est à développer un outil très simple, [...] qui leur permettrait de pouvoir le faire sans passer par nos services (E12, p.15).

On fait partie d'associations professionnelles, donc on échange des bonnes pratiques, que ça soit au niveau DD, communication, environnement, etc. (E17, p.8).

Les relations entretenues à l'extérieur de la région apparaissent comme étant une source importante d'outils. Elles deviennent donc une opportunité pour faciliter l'opérationnalisation du DD.

### 5.3.8.3 Représentation des autres acteurs et de leur rôle

En observant les représentations que les participants ont des autres acteurs, cela nous informe sur leur degré d'information. De plus, ces représentations influencent les acteurs dans leur motivation et donc, dans la mise en œuvre de l'A21L.

La relative absence ou présence de certains acteurs dans le processus d'A21L fait consensus. Par contre, la définition du rôle du Technocentre en écologie industrielle n'est pas aussi claire. Quoique la plupart des participants associent son rôle à celui d'animation et de coordination, quelques-uns avouent ne pas être renseignés sur le sujet ou encore, lui allouent un rôle différent. Les énoncés suivants présentent l'éventail des rôles attribués au Technocentre en écologie industrielle :

Il trouve les subventions qu'on peut aller chercher. C'est sa responsabilité, de trouver des projets de DD et le financement. C'est dans ses tâches. [...] De voir à ce que l'A21 soit appliqué (E4, p.11-12).

Le Techno est, depuis le début, notre délégué associé pour la mise en oeuvre de ça. [...] C'est vraiment une ressource expert. [...] Mais, il y a beaucoup de travail de coordination avec d'autres organisations aussi (E6, p.13).

Le Technocentre a certainement un rôle de coordination. [...] Ce n'est pas tant le contenu, mais c'est d'être le gardien du contenant, du processus de mise en oeuvre. [...] C'est comment créer cet engouement-là, cette motivation-là (E10, p.17).

Encore là, il faudrait que l'on m'explique ce que le Technocentre fait (E7, p.8).

De plus, un besoin ressort des commentaires des participants : plusieurs souhaiteraient que le Technocentre en écologie industrielle agisse en tant qu'expert en DD en leur fournissant des outils concrets pour soutenir leurs actions. Leurs attentes envers le Technocentre en écologie industrielle nous renseignent donc sur leurs besoins en ressources techniques (outils opérationnels).

Puis, de façon globale, une attitude optimiste se dégage des commentaires des acteurs. Ils s'entendent sur leur volonté partagée d'avancer vers le DD et sur les contributions de plusieurs partenaires qui ont réussi à mettre en oeuvre des projets. L'énoncé suivant résume la position d'une majorité de participants :

Je pense que le processus dans lequel on a élaboré cette vision-là, ces objectifs-là, il devrait assez faire consensus. [...] Il y a ce consensus-là de vouloir faire quelque chose vers le DD (E10, p.6).

Les personnes interrogées ne croient donc pas que l'A21L stagne, mais qu'au contraire, des progrès majeurs ont été réalisés, tant au niveau de la sensibilisation que de l'action, et ce, même si la communauté n'est pas toujours au courant de toutes les initiatives mises de l'avant.

### 5.3.9 Territoire

Lors de l'enquête, les participants furent interrogés à propos de leur opinion quant à la situation actuelle de la région de Sorel-Tracy aux niveaux environnemental, social et économique.

Les éléments analysés sont :

- dimension identitaire: contexte historique, tradition participative et citoyenne, sentiment d'appartenance;
- dimension organisationnelle : mobilisation et concertation de la communauté;
- dimension matérielle: état des lieux.

Une vision relativement consensuelle émerge des commentaires des participants. Ils ont exprimé des visions similaires par rapport aux actions, à la volonté et à l'image. De façon générale, lorsqu'ils sont questionnés à propos d'un état, les participants répondent plutôt en identifiant un projet, une démarche, par exemple, de développement local. L'énoncé suivant en donne un exemple :

D'un point de vue indicateur de GES, on a beaucoup, beaucoup, de travail à faire. Par contre, au niveau du virage en DD et justement d'avoir pris cet enjeu d'être des pollueurs et de maintenant devenir une région d'excellence en DD, je pense qu'on est très en avance (E10, p.3).

Dans une perspective d'évolution du territoire, nous pouvons donc penser que les représentations des participants reposent davantage sur les processus en marche plutôt que sur la connaissance des faits réels.

Les thèmes abordés par les participants sont :

1. dimension identitaire : l'image d'une région en évolution;
2. dimension organisationnelle : intensité de la concertation régionale;
3. dimension matérielle : du virage vers l'action.

#### 5.3.9.1 Dimension identitaire : l'image d'une région en évolution

La plupart des participants connaissent bien le passé récent de la région de Sorel-Tracy. Les personnes interrogées évoquent de façon massive le déclin des activités industrielles et la crise socio-économique qui l'a accompagné. Elles ont observé que l'immense morosité locale induite par la crise a tendance à se dissiper actuellement. Les énoncés suivants illustrent cette observation :

Toutes les politiques ou toutes les démarches qu'on a mises en place, l'A21 fait partie de ces gestes-là aussi, les plans stratégiques de développement, la nouvelle façon de voir les choses, la campagne de fierté régionale, tout ça, pour changer l'image [...] et dire aux gens « vous n'avez peut-être pas si raison que ça de penser que Sorel-Tracy n'est pas intéressant à vivre ». [...] Les gens le découvrent. [...] Mais on se rend compte que ça fonctionne et c'est en train de remonter (E15, p.6).

La région, depuis 2003, déjà en 2003, j'avais vu un bon changement. [...] J'ai vu un enthousiasme qui était différent au niveau de la population en général, mais je l'ai vraiment vu quand je suis arrivé sur les différents comités de travail. La concertation entre les acteurs, ça travaille ensemble tout le monde et tout (E18, p.8).

Il y a de plus en plus de jeunes qui reviennent dans la région, qui veulent s'y installer, qui veulent faire des affaires, qui veulent continuer leur carrière, même si, à l'occasion, ils n'ont pas la possibilité d'avoir un emploi sur place. [...] Et ça, c'est un niveau social fichtrement plus intéressant que ce qu'il était il y a à peine huit neuf ans (E15, p.5-6).

Plusieurs remarquent que l'image de la région tend à se transformer de par les efforts soutenus des acteurs locaux à l'intérieur de démarches faisant la promotion de la fierté locale et du virage vers le DD. Les retombées de la transformation de l'image sont notamment observables au niveau du dynamisme de la collectivité, mais surtout au niveau de l'évolution démographique de la région. Les participants notent donc une évolution au niveau des référents identitaires de la collectivité.

### 5.3.9.2 Dimension organisationnelle : intensité de la concertation régionale

Le dynamisme de la concertation est sans aucun doute l'élément le plus marquant du territoire. Presque tous soulignent cette forte concertation, autant au niveau des intervenants régionaux, des entreprises, que du milieu associatif. De plus, il y a une intégration qui amène les différents milieux à travailler de façon intersectorielle. Cet énoncé en témoigne :

Ici, il y a des chantiers dans à peu près toutes les sphères. Et il y a une convergence des interventions et des mécanismes de solution. C'est ça qui est intéressant, on travaille ensemble. Et on essaie de travailler de moins en moins en silo (E12, p.3).

Les participants expliquent cette situation de par les difficultés engendrées par la crise économique, qui ont incité la collectivité à se prendre en charge. Cet énoncé l'illustre bien :

Le mouvement communautaire est très fort à Sorel, parce que les gens sont peut-être plus démunis qu'ailleurs et ils se sont pris en main (E6, p.10).

Les personnes interrogées évoquent également le fort sentiment d'appartenance qui amène une grande proximité entre les milieux : les gens se connaissent, se côtoient. Ces deux énoncés pointent cette proximité :

Le réseau d'intervenants est super fort, c'est tissé serré. Les gens répondent bien aux invitations (E9, p.14).

C'est une petite ville. [...] Il y a un niveau de proximité qui est facilitant. [...], il y a quand même une connaissance personnelle des personnes entre elles, qui peuvent se croiser à plusieurs niveaux, même en dehors des cadres professionnels (E16, p.17).

Une chose est sûre : les différents acteurs de la communauté de Sorel-Tracy ont la volonté et l'expérience de travailler ensemble.

### 5.3.9.3 Dimension matérielle : du virage vers l'action

Les commentaires des participants relativement à cette dimension nous permettent d'aller plus loin dans l'analyse. D'abord, il y a un consensus autour de l'idée de mouvance, de virage, tant aux niveaux économique qu'environnemental. Presque tous soutiennent que la région est sur une pente montante, même s'il y a encore beaucoup de chemin à faire. Ce qui

est intéressant à soulever, est que les acteurs sont globalement d'accord pour dire que les avancées concrètes sont minimales. Au niveau environnemental, les participants notent quelques résultats, mais mettent surtout l'accent sur la volonté des dirigeants, sur les gestes posés et sur les démarches enclenchées comme celle d'A21L. Les énoncés suivants exposent ces représentations :

D'une région où [l'environnement] était une menace, on est en train d'en faire une opportunité (E1, p.3).

[Au niveau de l'environnement,] je pense qu'on est beaucoup plus loin dans nos dires que dans nos faits, dans nos gestes. [...] La volonté politique est là, la volonté des décideurs est là. Mais comme pour l'A21L, la mise en oeuvre est difficile parce qu'il y a des coûts reliés, il y a des efforts reliés, il y a des changements de culture, de mentalité (E13, p.3).

Depuis à peu près vingt ans, on a fait des pas de géant et on commence à avoir des exemples de démonstration. [...] On est un modèle en construction (E12, p.2-3).

Au niveau économique, plusieurs s'entendent pour dire que la reconversion n'est pas complétée et que les emplois créés par les PME ne sont pas nombreux. Encore une fois, il se dégage tout de même un optimisme marqué de commentaires relatifs à la volonté de la collectivité à se repositionner, notamment au niveau de l'environnement et du DD. Ces énoncés illustrent cet optimisme :

Je dirais que ce n'est pas une région qui, actuellement, au niveau économique, est en grande effervescence. Ce n'est pas facile. [...] Tout de même, on voit beaucoup de petites PME, parce que c'est une région active économiquement (E11, p.6).

La reconversion économique, on n'y est pas encore arrivé, mais on est en meilleure posture, en meilleure situation, il y a plus de PME (E18, p.8).

Ainsi, rares sont ceux qui évoquent l'état du territoire par des faits. Nous sentons plutôt une volonté de regarder vers l'avant, comme pour ce qui est de la transformation de l'image de la région.

### 5.3.10 Ressources

Lors de l'enquête, les participants furent interrogés à plusieurs égards : sur la façon dont ils financent les projets en DD, sur la façon dont le DD était géré à l'interne et sur leurs sources d'informations ou de ressources techniques.

Les trois types de ressources analysés sont :

- financières (source, suffisance, régularité, mécanisme de financement);
- temporelles (humaines) : responsable du DD, harmonisation des interventions;
- techniques.

L'accès aux ressources est une dimension particulièrement problématique dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy. Dans la plupart des cas, l'un des types de ressources est identifié comme un obstacle majeur à la mise en oeuvre du DD. De plus, les mécanismes d'accès aux ressources sont déficients, ce qui les rend inaccessibles, à court terme.

Les principaux thèmes abordés par les participants sont :

1. accès au financement,
2. ressources humaines et temporelles,
3. besoins en ressources techniques,
4. réseau d'information.

#### 5.3.10.1 Accès au financement

En fonction de la nature de leur organisation, les acteurs ont développé différents mécanismes de financement pour les projets relatifs au DD. Plusieurs organisations dégagent des sommes de leur budget afin de les allouer directement au DD. D'autres n'ont pas cette latitude et dépendent plutôt des subventions gouvernementales qu'elles sont en mesure de décrocher. Plusieurs organisations utilisent ces deux modes de financement combinés. Certains misent aussi sur des partenariats avec d'autres organisations qui, elles, sont subventionnées, afin de mettre en oeuvre des actions. Ces énoncés en témoignent :

Notre façon, c'est de travailler quand on peut, avec des organismes qui eux sont subventionnés et qui peuvent nous aider à notre sensibilisation et à notre éducation (E1, p.8).

Ce qu'on pourrait faire, c'est s'associer plus avec le CLD pour que lui, puisse aller chercher ces ressources-là (E10, p.9).

Au niveau de l'accès au financement, les avis sont partagés. D'un côté, certains affirment que le financement actuel est suffisant pour réaliser plusieurs initiatives, en privilégiant d'abord celles qui coûtent le moins cher. Il s'agit alors d'une question de priorité : si l'intérêt et la volonté sont au rendez-vous, il sera possible de dégager des ressources. Ces deux énoncés présentent cet avis :

On essaie de faire des choses qui ne coûtent pas cher. [Le financement], ça peut être un obstacle quand on n'est pas convaincu (E1, p.7-8).

Si on n'y applique pas de ressources, à quelque part, il doit manquer de l'intérêt. [...] Un projet qui suscite l'intérêt de multiples parties va faire en sorte que les ressources vont être disponibles (E7, p.11).

D'un autre côté, certains participants croient plutôt que le financement actuellement disponible est largement insuffisant. Davantage de ressources seraient synonymes d'une intervention plus intense et plus large. De plus, le financement gouvernemental serait particulièrement difficile à obtenir au niveau du DD, les programmes n'étant pas adaptés et se faisant de plus en plus rares au niveau fédéral. Les énoncés suivants mettent en lumière le manque de ressources :

Mais en terme de ressources financières, il y a un enjeu, c'est clair. [...] Le gouvernement nous donnait des ressources financières pour aller dans des projets pilotes comme ça et là, on n'a plus accès. Donc, ça limite nos actions (E10, p.9).

Quand on veut faire des transformations, trop souvent, on bloque au financement (E14, p.12).

Puis, pour dépasser les projets organisationnels, certains affirment qu'il serait nécessaire de mettre sur pieds un fonds en DD. En mettant en commun des ressources financières, il serait alors possible de soutenir des projets de développement plus larges et structurants pour la collectivité.

### 5.3.10.2 Ressources humaines et temporelles

Ce type de ressources est un second problème de taille dans la mise en oeuvre de l'A21L. En effet, aucune organisation ne dégage de ressources humaines spécialement affectées au DD. Ces nouvelles tâches viennent donc, la plupart du temps, s'ajouter aux responsabilités des dirigeants de l'organisation. Ces énoncés soulignent le manque de ressources humaines :

Il n'y a qu'une autre personne permanente ici. Elle fait la comptabilité, pendant que je fais la supervision des projets pour être sûr qu'ils vont bien sur le terrain. On n'a pas une capacité d'action aussi grande que d'autres organismes (E18, p.14).

S'il y avait des ressources dédiées au DD, [...] si la Ville avait les moyens de se doter d'une ou deux ressources permanentes et qui feraient du *counselling* auprès des services internes par exemple, ça serait merveilleux. Mais là, on est limité par des enveloppes budgétaires précises (E6, p.7-8).

Je suis sensibilisé parce que je siège sur le comité opérateur. Mais je suis probablement celui qui est le moins assidu aux réunions parce que mon temps est précieux et il est calculé aussi (E9, p.2).

Il n'est donc pas surprenant de constater que dans la majorité des cas, le manque de temps constitue une contrainte majeure à l'avancement des initiatives en DD. Les ressources humaines et temporelles sont d'autant plus rares dans les organisations de petite taille.

### 5.3.10.3 Besoins en ressources techniques

Plusieurs participants ont formulé le besoin d'avoir accès à davantage de ressources techniques : outils, expertise, informations spécifiques, etc. Ces énoncés décrivent les besoins exprimés :

S'il y en avait encore plus. Des ressources plus... plus des exemples, comme tu disais tantôt, plus des images. C'est plus facile de travailler avec ça (E13, p.13).

[Le gouvernement] pourrait le faire en nous offrant des infrastructures, des expertises, des outils. En nous offrant de l'argent bien sûr, mais c'est plus que ça. Si on pouvait avoir de l'aide plus rapidement sur la façon de monter des politiques, sur la façon de pouvoir implanter (E1, p.23).

Les acteurs sont donc à la recherche d'outils concrets pour les aider à mettre en oeuvre des initiatives en DD. D'autres sont également intéressés par des exemples de projets. De façon générale, les participants s'attendent à ce que ce type de ressources soit développé par les gouvernements provincial et fédéral, ou par le centre d'expertise local qui est le Technocentre en écologie industrielle.

#### 5.3.10.4 Réseaux d'information

En observant les sources d'informations les plus consultées par les participants, il est possible de remarquer que dans la plupart des cas, ces sources se trouvent dans la région. Les participants disent s'adresser d'abord au Technocentre en écologie industrielle ou à d'autres partenaires dans un domaine connexe. Internet, ainsi que les ressources gouvernementales sont populaires et plusieurs participants ont recours à des consultants, architectes ou ingénieurs pour répondre à leurs questions d'ordre technique. Rares sont ceux qui connaissent des ressources extérieures à la région qui pourraient les soutenir au niveau du DD, et certains suggèrent même qu'il n'en existe pas. L'énoncé suivant l'indique clairement :

Au niveau DD, il y a très, très, très peu de ressources. On s'entend là-dessus. Au niveau de l'environnement, il y a quand même une bonne palette de spécialistes: biologie, ingénierie. [...] [Mais ce n'est pas le cas] au niveau du DD en tant que tel (E16, p.16-17).

#### 5.4 Conclusion du chapitre

Une fois les données analysées, il est possible de cerner plusieurs constats accroissant la compréhension de la mise en oeuvre auprès des acteurs. Parmi les facteurs identifiés dans la littérature, certains apparaissent particulièrement importants pour le passage à l'action (Tableau 5.1). Ces facteurs et les constats qui s'y rattachent ont servi de base à la construction du modèle de passage à l'action (*voir* sect. 6.2).

Tableau 5.1  
Principaux facteurs du passage à l'action et constats

Facteurs du passage à l'action	Constats
Motivation	Influence des normes sociales
Appropriation de la démarche	Faible sentiment de compétence
Rôle de l'acteur	Incapacité à imaginer la collaboration
Opérationnalisation	Outils en construction
Intégration multiscalair	Volonté de subsidiarité dans la prise en charge
Ressources	Besoin d'outils techniques

Même si une deuxième série de facteurs permettent de comprendre le processus d'A21L, ils n'apparaissent pas cruciaux pour le passage à l'action auprès des acteurs. Pour cette raison, bien qu'ils soient présents de façon sous-jacente dans le modèle du passage à l'action, ils n'y figurent pas clairement (*voir* sect. 6.2). Tout de même, des constats complémentaires ont été formulés (Tableau 5.2).

Tableau 5.2  
Facteurs secondaires du passage à l'action et constats

Facteurs du passage à l'action	Constats
Composition du groupe d'acteurs	Constance et multisectorialité du groupe
Leadership	Unanimité quant à l'identification du leader
Communication	Densité des relations locales
Territoire	Uniformité des représentations

L'observation directe et les entrevues semi-dirigées ont donc permis de jeter un nouveau regard sur les facteurs de mise en oeuvre. De plus, des constats émergent relativement au rôle de chacun de ces facteurs dans le passage à l'action auprès des acteurs de la démarche d'A21L de Sorel-Tracy. Le prochain chapitre aborde leur analyse dans le but de construire un outil d'aide à la décision pour favoriser l'action.

## CHAPITRE VI

### ANALYSE ET DISCUSSION

#### 6.1 Introduction

Ce chapitre fait état de l'analyse des résultats et des modèles que nous avons construits. Il apparaît d'abord important de préciser que ces modèles n'ont aucune valeur prédictive ou quantitative. Il s'agit plutôt d'une représentation conceptuelle des dimensions et de leurs interrelations. Cela dit, le premier modèle synthétise les composantes qui jouent un rôle dans le passage à l'action chez les acteurs locaux. Par la suite, un diagnostic du cas de Sorel-Tracy permet d'évaluer les dimensions qui représentent des forces et des faiblesses pour la démarche d'A21L. Ce modèle regroupe donc les éléments qui constituent le pôle interne de l'analyse SWOT : il s'agit des caractéristiques référant à la démarche en tant que telle. Puis, les éléments du pôle externe, qui réfèrent au cadre d'intervention de la démarche, sont évalués à savoir s'ils constituent des opportunités ou des contraintes dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy. Le deuxième modèle illustre la succession d'étapes qui peuvent mener à l'*empowerment* ou au *disempowerment* du groupe d'acteurs. Enfin, une discussion sur la place du territoire dans la mise en oeuvre permet d'identifier de nouvelles avenues de recherche.

#### 6.2 Composantes du passage à l'action

Le modèle suivant ne vise pas à représenter les étapes du processus de passage à l'action. Il illustre plutôt les composantes qui, auprès de l'acteur, l'inciteront à adopter de nouveaux comportements (Figure 6.1).

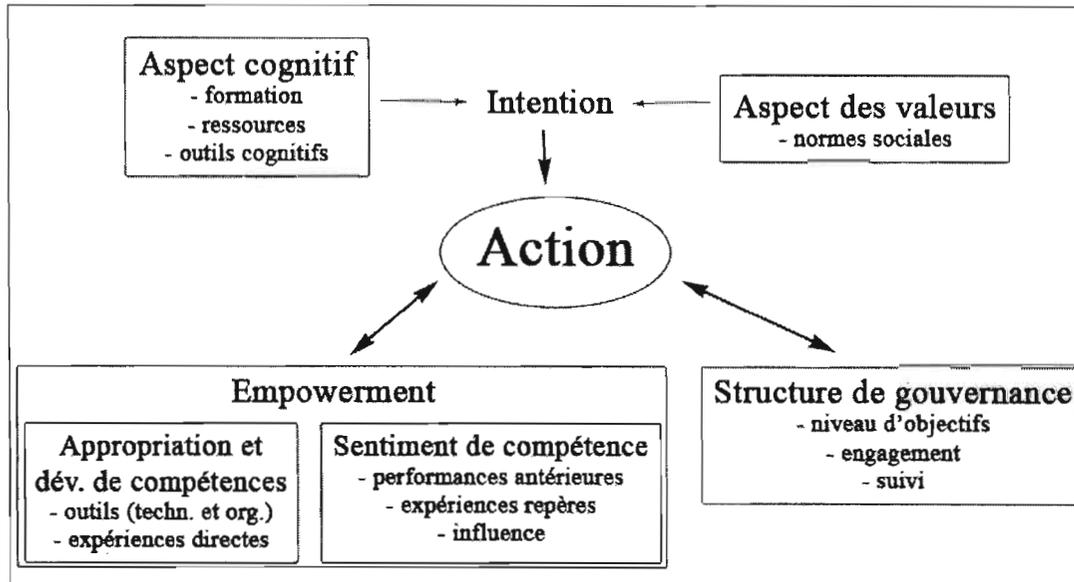


Figure 6.1 Composantes du passage à l'action

L'identification des facteurs, d'une part, émerge de l'analyse des résultats du cas de Sorel-Tracy, et, d'autre part, s'appuie sur l'approche de la psychologie environnementale. La partie supérieure du modèle est d'ailleurs inspirée de la *theory of planned behavior* d'Ajzen et Fischbein (1980) sur le changement des comportements. Par contre, dans un contexte d'innovation, le modèle d'Ajzen et Fischbein (1980) apparaît insuffisant pour expliquer le passage à l'action. Comme cela sera précisé plus loin, l'aspect cognitif et celui des valeurs interpellent l'individu dans son intention d'agir, c'est-à-dire dans le « pourquoi agir ». En revanche, les acteurs impliqués dans un processus d'A21L doivent adopter de nouveaux comportements et faire face à des réalités complexes pour lesquelles ils ne peuvent se référer à aucune façon de faire établie. Dans un contexte d'innovation, il est nécessaire que les individus développent le « comment agir » afin d'être en mesure de passer à l'action. Ce deuxième volet correspond aux dimensions d'*empowerment* et de structure de gouvernance.

Ce modèle sert finalement d'outil d'aide à la décision pour le groupe d'acteurs, ainsi que pour les individus. En effet, il permet de poser un diagnostic sur les éléments qui facilitent ou contraignent l'action. À partir de ce constat, il est ensuite possible d'effectuer un choix quant à l'effort déployé pour maximiser les forces et mitiger les faiblesses. Il revient donc aux acteurs d'identifier les priorités qui permettront de faciliter la mise en oeuvre.

Il apparaît envisageable de transférer cet outil à d'autres cas d'initiatives de DD afin de faciliter leur mise en oeuvre. Bien que certains éléments aient davantage été mis en évidence dans le modèle, de par le diagnostic du cas de Sorel-Tracy, tous les facteurs de mise en oeuvre identifiés dans la littérature s'y retrouvent. D'ailleurs, cet outil pourrait s'avérer utile puisque des entretiens téléphoniques informels avec les responsables des initiatives de la MRC des Sources, ainsi que de l'Université de Sherbrooke, confirment que la mise en oeuvre demeure une étape sensible. Même si les enjeux diffèrent, il est donc possible de revenir à la grille de départ dans le diagnostic de la mise en oeuvre.

### 6.2.1 Aspect cognitif

L'aspect cognitif correspond à l'information de l'individu. Ce dernier développe alors des connaissances qui modifieront son attitude (Ajzen et Fischbein, 1980). Dans le cas de Sorel-Tracy, l'aspect cognitif comprend le développement de connaissances quant aux concepts de DD et d'A21L, et ce, à l'aide de différents outils et ressources.

### 6.2.2 Aspect des valeurs

Cet aspect fait d'abord référence aux valeurs personnelles qui incitent les individus à adopter certains comportements. Ensuite, il faut tenir compte des valeurs soutenues par la société. Les individus possèdent des croyances vis-à-vis chaque comportement, à savoir s'il est approuvé ou non par la communauté (Ajzen et Fischbein, 1980). Plus localement, il existe des normes sociales qui favorisent ou découragent certains comportements à l'intérieur de la communauté.

### 6.2.3 Intention

L'individu possède une volonté d'agir par rapport à un certain comportement. Cette intention est elle-même influencée par l'aspect cognitif, ainsi que par l'aspect des valeurs à travers les normes sociales. Ajzen et Fishbein (1980) ont jugé cette intention corrélée avec l'action. Par

contre, dans un cas d'innovation, des facteurs supplémentaires doivent être pris en considération pour expliquer l'action.

#### 6.2.4 Empowerment

Les résultats montrent que la volonté n'est pas suffisante pour permettre aux acteurs de passer à l'action. En effet, ceux-ci doivent également devenir *empowered*. À Sorel-Tracy, l'A21L permet une décentralisation de la responsabilité du DD au niveau de la communauté. Les intervenants sont donc interpellés à prendre part à la mise en oeuvre. Par contre, il n'est pas suffisant de disposer du pouvoir d'agir. Afin d'accéder à l'*empowerment*, les acteurs doivent développer de nouvelles compétences et connaissances à la fois personnelles, organisationnelles et communautaires qui transformeront la perception qu'ils ont d'eux-mêmes (Amin *et al.*, 2002; Tremblay *et al.*, 2002; Williams, 2004).

Dans le cas présent, l'*empowerment* correspond à la capacité d'agir de l'acteur qui est modulée à la fois par le développement de ses compétences et par son sentiment de compétence. Ces dimensions contribuent à donner à l'acteur les moyens pour passer à l'action. En complément, l'action renforce également l'*empowerment*, par les expériences directes, antérieures et repères. Par contre, cette dynamique peut également mener au *disempowerment* (Amin *et al.*, 2002; St-Laurent, 2008). Cette dynamique sera d'ailleurs abordée dans la section sur le processus d'*empowerment* collectif.

##### 6.2.4.1 Appropriation et développement de compétences

La mise en oeuvre du DD à travers un A21L nécessite l'adoption de nouvelles pratiques, notamment organisationnelles. D'un côté, le DD interpelle le décroisement des secteurs afin que les acteurs travaillent de façon concertée. De plus, les actions mises en oeuvre doivent dépasser les impératifs économiques afin de tenir compte des dimensions sociales et environnementales. Donc, les acteurs impliqués dans ce processus doivent développer de nouvelles compétences, et ce, en accédant d'abord à des outils à la fois organisationnels (gestion du changement) et techniques (outils d'intervention, d'évaluation et de suivi).

Finalement, il ne suffit pas de présenter l'outil, il faut également en faire l'expérience directe afin de se l'approprier.

#### 6.2.4.2 Sentiment de compétence

Par ailleurs, dans une démarche d'innovation, les acteurs doivent se sentir compétents afin d'entreprendre des actions. Cette dimension s'inspire des travaux de St-Laurent (2008) sur le sentiment d'efficacité personnelle. D'abord, les performances antérieures, dans la mesure où elles sont un succès, accentuent la confiance en ses habiletés personnelles. Ensuite, les expériences repères accroissent le sentiment de compétence lorsque des gens aux caractéristiques similaires aux nôtres réussissent. L'individu développe donc des attentes en fonction de ce qu'il observe chez les autres. Finalement, l'influence consiste en la persuasion de l'individu qu'il possède les compétences nécessaires. La crédibilité de la personne aura une incidence sur sa potentielle influence.

#### 6.2.5 Structure de gouvernance

La structure de gouvernance correspond à l'organisation des acteurs et de leurs relations. Elle intègre trois dimensions qui mènent vers l'action. Premièrement, elle permet la définition et la poursuite d'objectifs communs. Il apparaît que les objectifs spécifiques engendrent plus facilement l'action que les objectifs généraux (Bell *et al.*, 2001). Deuxièmement, elle permet l'engagement des acteurs et des organisations dans une démarche visible. Ainsi, l'engagement à un dossier rend plus probable la mise en oeuvre d'actions par la suite (Bell *et al.*, 2001). Troisièmement, la structure permet d'allouer des ressources au suivi qui, lui, assurera la poursuite de la démarche à long terme. Le suivi permet de mesurer les retombées des actions et, par ricochet, peut renforcer le sentiment de compétence (par l'entremise des performances antérieures) (St-Laurent, 2008).

Par ailleurs, la communication fait partie intégrante du processus dans la mesure où elle permet la mise en place de la structure de gouvernance. À cet effet, la communication intègre

les relations entre les acteurs. Ce sont ensuite ces relations qui permettent une prise de décision concertée, ainsi que l'établissement d'une structure de travail entre les acteurs.

### 6.3 Forces et faiblesses observées dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy

Les différentes composantes du modèle de l'action sont évaluées pour le cas de l'A21L de Sorel-Tracy. Cette évaluation est basée sur les résultats analysés précédemment, et ce, relativement aux entrevues, à l'observation directe, ainsi qu'à la consultation du matériel documentaire. Cet exercice vise à identifier les points forts et les lacunes de la démarche d'A21L de Sorel-Tracy. La satisfaction aux critères des composantes est représentée par des couleurs : elles identifient les éléments qui, dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, constituent des forces (vert), des faiblesses (orange) ou des défis intermédiaires (jaune) (Figure 6.2). L'évaluation ne tient également pas compte de l'importance relative des composantes dans le passage à l'action.

Le diagnostic devient également un outil d'aide à la décision à partir du moment où un choix est fait quant à la distribution de l'effort dans la démarche. L'outil repose donc sur le principe que le groupe d'acteurs dispose d'énergies limitées. Celles-ci peuvent se traduire par des ressources financières et humaines ou par du temps investi dans la démarche d'A21L. Cette limite incite donc le groupe à établir des priorités. À partir de notre connaissance du dossier, nous avons proposé, à titre indicatif, une distribution des ressources dans le processus. Les pourcentages représentent donc la portion d'effort qui, selon nous, devrait être investie dans chacune des dimensions afin de faire progresser la démarche d'A21L (Figure 6.2). Cette estimation est valable pour répondre aux défis qui ont émergé au moment des entrevues. Une analyse ultérieure par les acteurs pourrait ainsi entraîner une priorisation différente.

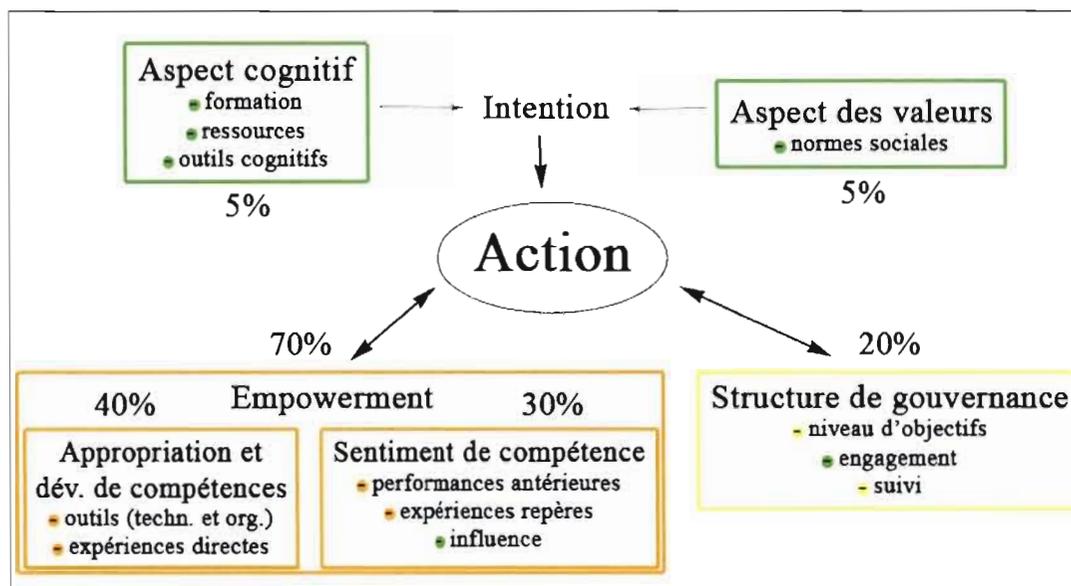


Figure 6.2 – Analyse des composantes du passage à l'action pour le cas de Sorel-Tracy

### 6.3.1 Aspect cognitif

L'aspect cognitif, associé plus tôt à l'information, représente une force pour l'A21L de Sorel-Tracy. En effet, les participants ont une bonne connaissance des concepts d'A21L et de DD (voir art. 4.5.2). De nouveaux acteurs s'ajoutent à la démarche et demeurent moins informés, mais de façon générale, les acteurs impliqués dans le comité de coordination maîtrisent bien les concepts de base. Durant la phase d'élaboration de l'A21L, les présentations et formations ont été nombreuses. Puis, la mise en oeuvre se déroule avec le soutien constant d'experts du Technocentre en écologie industrielle. L'encadrement cognitif et théorique est donc fort.

### Recommandations

Nous proposons d'investir 5% des énergies dans le maintien de la formation à long terme. Avec le temps, de nouveaux acteurs se joignent à la démarche; il est donc nécessaire de disposer de ressources pour les mettre à niveau. Il est alors possible d'envisager le développement d'outils spécifiques à la formation des acteurs sur les concepts d'A21L et de

DD. Il faudrait examiner si les conditions sont réunies pour utiliser des outils d'auto formation plutôt que de nécessiter un contact avec un formateur.

### 6.3.2 Aspect des valeurs

L'aspect des valeurs constitue une seconde force pour l'A21L de Sorel-Tracy. L'impact des normes sociales sur l'adhésion au projet d'A21L a d'ailleurs été identifié dans l'analyse des résultats (*voir* art. 4.4.1). En effet, Sorel-Tracy est un petit milieu où les différents intervenants agissent de façon concertée. Il est donc difficile pour un acteur de faire bande à part. De plus, l'orientation prise au niveau régional quant au développement du créneau environnemental appuie le discours sur le DD.

### Recommandations

Il est difficile d'intervenir sur les valeurs des individus à court terme. Par contre, il est possible d'agir sur leur diffusion et, donc, sur la portée de la norme sociale. Il est proposé d'investir 5% des énergies dans la formalisation et la diffusion des normes, et ce, en adoptant des principes, des conventions ou des normes rituelles (par exemple, le forum biennuel d'A21L).

### 6.3.3 Empowerment

Comme défini plus tôt, l'*empowerment* correspond, chez les acteurs, à l'acquisition du pouvoir d'agir. Cette composante dépasse donc l'aspect cognitif ou la simple connaissance: les acteurs doivent s'appropriier les concepts afin de les mettre en pratique. Cette composante est particulièrement intéressante à l'intérieur d'une démarche d'innovation puisqu'il n'existe pas encore de standard dans l'opérationnalisation des concepts d'A21L et de DD. En effet, ceux-ci sont fortement liés au contexte et leur définition repose sur un consensus établi par la collectivité.

Dans le cas de Sorel-Tracy, l'*empowerment* se présente comme la lacune la plus importante, c'est pourquoi nous proposons d'investir 70% des énergies du groupe afin de faire progresser cette dimension. Par contre, le manque d'*empowerment* des acteurs apparaît compréhensible dans la mesure où la démarche d'A21L est récente. En effet, l'*empowerment* se construit à long terme à partir des expériences de mise en oeuvre entreprises par les acteurs. L'action et l'*empowerment* interagissent donc en se renforçant. Finalement, l'*empowerment* est composé de l'appropriation et du développement de compétences, ainsi que du sentiment de compétence.

#### 6.3.3.1 Appropriation et développement de compétences

Afin d'opérationnaliser le DD à l'intérieur de leur organisation, les acteurs doivent disposer d'outils techniques et organisationnels. Ceux-ci sont cruciaux dans la mise en oeuvre puisqu'ils permettent le passage de la théorie à l'action en précisant le « comment agir ». Ces outils peuvent soit être inspirés d'autres organisations ou être développés sur place. Dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, près de la moitié des participants ont mentionné recourir à des outils organisationnels, tels que les politiques de gestion environnementale, les plans stratégiques en DD, les grilles d'analyse de projets ou autres programmes intégrant un volet DD (voir art. 4.6.1). Or, la plupart des outils étaient en construction au moment de l'entrevue. Pour ces raisons, l'accès à des outils représente, jusqu'à ce jour, une faiblesse. Par contre, nous pouvons penser que des progrès considérables seront réalisés prochainement de ce côté.

Par ailleurs, l'expérience directe des outils apparaît comme un gage de changement de comportement (Bell *et al.*, 2001). Comme il n'y avait que peu d'outils en fonction au moment de l'entrevue, aucune donnée n'est disponible à ce sujet. Par exemple, ces outils peuvent prendre la forme de grilles d'analyse, de guides, de plans d'action, etc. Il est donc impossible de juger si les individus à l'intérieur de l'organisation ont été familiarisés avec les outils ou non. Sans présenter une réelle lacune, l'expérience directe apparaît comme un important défi que devront relever les organisations lorsque leurs outils techniques et opérationnels seront complétés.

## Recommandations

Nous proposons de consacrer 40% des énergies dans l'appropriation et le développement des compétences, et ce, en raison de l'importance de cette dimension pour l'opérationnalisation.

D'une part, 25% des énergies est alloué à la recherche d'outils techniques et organisationnels. Il reste à préciser certaines modalités : procède-t-on au développement d'outils à l'interne ou calque-t-on ceux d'autres partenaires? Investit-on de façon commune afin de mandater une personne qui développera des outils utiles pour l'ensemble du groupe?

D'autre part, la réalisation d'expériences directes bénéficie de 15% des énergies. Cette dimension comprend la mise en pratique des outils développés, et ce, auprès d'un plus grand nombre d'individus à l'intérieur de l'organisation.

### 6.3.3.2 Sentiment de compétence

Dans le cas de Sorel-Tracy, le sentiment de compétence apparaît faible. Tel que mentionné plus haut, la plupart des participants, lorsque interrogés à propos des concepts de DD et d'A21L, ont avoué ne pas les maîtriser suffisamment ou ont dit les juger complexes, flous, abstraits, etc. (*voir* art. 4.5.3). De plus, les participants ont beaucoup de difficulté à identifier un rôle ou des compétences spécifiques à leur organisation dans la démarche d'A21L (*voir* art. 4.2.2 et art. 4.2.3). Le sentiment de compétence apparaît donc comme un obstacle important à Sorel-Tracy.

Le sentiment de compétence est composé de trois dimensions. Premièrement, les performances antérieures influencent le sentiment de compétence. Dans le cas de l'A21L de Sorel-Tracy, la plupart des acteurs en sont à leurs premières interventions dans le cadre du DD. Ainsi, ils ne peuvent pas fonder leur confiance sur leurs performances antérieures du moins en ce qui concerne spécifiquement le DD. Même si des expériences antérieures de mobilisation sur des enjeux collectifs peuvent apporter un sentiment de compétence, les acteurs ont peu abordé la question. Mentionnons toutefois que dans d'autres dossiers, moins complexes, un acteur peut assumer un leadership et les autres se limitent à contribuer

financièrement. L'innovation engendre donc une certaine part d'insécurité. L'absence de performances antérieures en DD, sans devenir une lacune, constitue tout de même un défi important pour les acteurs. Il est nécessaire qu'ils passent à l'action, mais tout en se méfiant des échecs, puisqu'ils peuvent également miner le sentiment de compétence.

Deuxièmement, les expériences repères, c'est-à-dire les expériences réalisées par d'autres individus, accroissent le sentiment de compétence. Les acteurs clament généralement que Sorel-Tracy possède l'A21L le plus avancé au Québec. Ainsi, ils ne semblent pas connaître d'initiatives desquelles ils pourraient s'inspirer, alors que de telles initiatives se développent sans cesse au Québec. Cela limite donc leur penchant à profiter des outils développés ailleurs, mais réduit également leur sentiment de compétence. Cette situation peut être expliquée par les relations entretenues par les acteurs : celles-ci sont intenses au niveau local, mais plutôt rares aux niveaux national et international (*voir* art. 4.8.1 et art. 4.8.2).

Troisièmement, l'influence ou le *coaching* permettrait d'accroître le sentiment de compétence des acteurs. À Sorel-Tracy, le Technocentre en écologie industrielle joue ce rôle en assurant la coordination de la démarche d'A21L. De plus, il possède l'expertise nécessaire pour soutenir les acteurs. Par contre, nous ne disposons pas de données précises sur la façon dont le Technocentre en écologie industrielle influence les acteurs dans leur sentiment de compétence. Tout de même, la structure est présente, c'est pourquoi l'influence apparaît comme une force.

#### Recommandations

Nous proposons d'investir 30% des efforts dans le renforcement du sentiment de compétence des acteurs.

Premièrement, comme il est impossible d'agir directement sur les performances antérieures, il est pertinent de travailler plutôt sur l'action (15%). Ces actions mises en oeuvre deviendront ensuite des performances antérieures sur lesquelles les acteurs pourront fonder leur sentiment de compétence. Ces expériences apparaissent plus importantes que les expériences repères dans un contexte de DD, car les contextes locaux diffèrent grandement.

Ainsi, les autres communautés ayant réalisé des A21L ne constituent pas toujours des exemples auxquels le groupe peut s'identifier.

Deuxièmement, nous suggérons d'investir 5% des efforts dans la recherche d'expériences repères. Un grand nombre d'A21L ont vu le jour à l'échelle internationale. Pour cette raison, il est possible de croire que des expériences similaires peuvent être identifiées, malgré la disparité des contextes locaux. Le partage de ces expériences bénéficierait donc d'un élargissement des relations entretenues à l'extérieur de la région et contribuerait ainsi au réseautage. Il serait aussi pertinent d'accroître les échanges avec les autres collectivités québécoises qui ont enclenché une démarche d'A21L.

Troisièmement, l'influence bénéficie de 10% des efforts. Il apparaît nécessaire que le Technocentre en écologie industrielle poursuive le soutien des acteurs. Par contre, l'influence à elle seule, est insuffisante pour accroître le sentiment de compétence.

#### 6.3.4 Structure de gouvernance

La structure de gouvernance réfère à l'organisation des acteurs dans la démarche d'A21L. À Sorel-Tracy, cette structure a été l'objet d'efforts importants en 2008. La version présentée aux partenaires en mai 2008 comporte plusieurs niveaux : décisionnel, planification et suivi, ainsi qu'expertise sectorielle (*voir* Figure 3.2). Cette structure permet une plus grande subsidiarité de l'action : chaque acteur intervient au niveau qui lui correspond, les échelles s'emboîtant dans une démarche intégrée. Le fait d'insister sur l'établissement de cette structure représente une force pour l'A21L de Sorel-Tracy. En effet, elle permet de clarifier la coordination entre les partenaires, mais surtout, elle précise les rôles des acteurs. Or, au moment des entrevues, la définition de leur rôle n'apparaissait pas simple pour les participants (*voir* art. 4.2.2 et art. 4.2.3). Donc, il est possible de croire que de façon générale, la structure de gouvernance permettra une meilleure appropriation des rôles des acteurs, c'est pourquoi cette dimension devrait recevoir, selon nous, 20% des énergies du groupe.

Par ailleurs, trois éléments sous-jacents à la structure de gouvernance influencent la mise en oeuvre : la définition des objectifs (généraux ou spécifiques), l'engagement et le suivi.

#### 6.3.4.1 Définition des objectifs

Les objectifs formulés à l'intérieur du plan d'action de l'A21L de Sorel-Tracy sont de nature plutôt générale. Or, Bell *et al.* (2001) suggèrent que les objectifs spécifiques engendrent plus facilement l'action. D'ailleurs, l'opinion des participants à cet effet est partagée (*voir* art. 4.4.2). D'un côté, certains disent qu'en formulant le plan d'action de façon générale, il devient flexible et adaptable aux différents contextes. D'un autre côté, cette caractéristique le rend abstrait, ce qui fait que certains acteurs ont de la difficulté à s'y identifier. Donc, sans s'imposer comme une lacune, la définition des objectifs du plan d'action apparaît comme un défi sur lequel les acteurs devront s'interroger.

#### Recommandation

Nous suggérons d'allouer 10% des efforts à la définition des objectifs. Il semble que la démarche gagnerait à décliner le plan d'action en objectifs spécifiques afin de cibler l'action des partenaires. Comme cette approche ne fait pas consensus, il est à tout le moins nécessaire de débattre de la question afin que tous les partenaires soient à l'aise avec les objectifs.

#### 6.3.4.2 Engagement

L'engagement des acteurs est une force de la démarche d'A21L de Sorel-Tracy. En effet, la structure de gouvernance actuelle invite les partenaires, notamment les dirigeants, à adhérer. Cet engagement est ensuite rendu public grâce aux événements, dont le forum biannuel.

#### Recommandation

Selon nous, 4% des énergies devrait être investi dans la poursuite de l'engagement. Comme un bassin d'acteurs est déjà mobilisé, il apparaît crucial de maintenir leur engagement. Le

forum biennuel, entre autres, joue ce rôle. Par ailleurs, il est pertinent de développer des stratégies visant à élargir le bassin d'acteurs mobilisés.

#### 6.3.4.3 Suivi

La structure de gouvernance a également le mérite de faciliter le suivi, et ce, à différents niveaux: forum biennuel, comité de coordination et comités d'expertise sectorielle. D'ailleurs, le comité de coordination joue un rôle central à cet effet, puisqu'il assure l'intégration des démarches sectorielles. Une structure propice au suivi est donc déjà sur pied.

Pour ce qui est des outils, ils font toujours l'objet de réflexions. Pour cette raison, il est actuellement impossible pour les acteurs de mesurer les retombées des actions entreprises jusqu'à ce jour. La connaissance même des actions mises en oeuvre par les partenaires est limitée. Ainsi, les bienfaits potentiels sur le sentiment de compétence sont absents. Le suivi apparaît donc comme un défi intermédiaire sur lequel les acteurs devront se pencher prochainement.

#### Recommandation

Nous proposons d'investir 6% des efforts dans le suivi de la démarche d'A21L. Il est essentiel de développer les outils qui permettront, d'une part, de communiquer les résultats, et, d'autre part, de renforcer le sentiment de compétence.

#### 6.4 Facteurs externes : opportunités et menaces

L'analyse SWOT fait appel à des éléments internes, tels que ceux présentés dans le modèle des composantes du passage à l'action, ainsi que des éléments externes au processus. Ces éléments externes font référence au cadre d'intervention multiscalair sur lequel les acteurs n'ont pas ou peu de pouvoir d'intervention. Ce cadre possède des dimensions qui peuvent prendre la forme d'opportunités ou de contraintes, selon leur incidence sur le processus de

mise en oeuvre. Le cas de l'A21L de Sorel-Tracy comporte une opportunité, le territoire, une menace, l'intégration multiscale, ainsi qu'une dimension qui relève des deux pôles, la communication.

#### 6.4.1 Territoire

D'abord, le territoire apparaît comme une opportunité non négligeable à Sorel-Tracy (*voir* sect. 4.9). Du côté de sa dimension organisationnelle, la démarche d'A21L a su tirer profit du climat de concertation régional. Bien que les relations avec la MRC demeurent à améliorer, il existe une culture de collaboration entre les acteurs locaux. En faisant appel à ces acteurs, la démarche d'A21L a donc profité de leur organisation et de leur rôle dans la communauté. Ensuite, la dimension identitaire du territoire apparaît importante dans la mobilisation des acteurs. L'identité ainsi que les perceptions du territoire viennent également témoigner de la puissance des intentions. Le territoire est donc une opportunité sur laquelle la démarche a su miser jusqu'à présent.

#### 6.4.2 Intégration multiscale

L'intégration multiscale est une menace directement liée aux ressources. D'une part, des besoins importants se manifestent au niveau des ressources financières, humaines et techniques (*voir* art. 4.10.2 et art. 4.10.3). D'autre part, le réseau d'information des acteurs se limite souvent à la région de Sorel-Tracy (*voir* art. 4.10.4). Or, certaines évidences montrent qu'il est nécessaire, dans une démarche de développement régional, d'aller à la recherche de ressources externes au milieu. Tel que nous l'avons déjà souligné, les travaux de Klein (2008) sont clairs à cet effet :

Les travaux empiriques que nous avons menés ont montré que le défi du développement local ne peut être relevé en l'absence d'investissements externes, publics et privés. [...] Définitivement, le développement local ne peut se limiter à l'endogène (Klein, 2008, p.323).

Donc, le manque d'intégration spatiale ne contribue pas satisfaire les besoins en ressources. Au niveau régional, des efforts pourraient être investis afin d'accroître la cohérence des interventions des différents acteurs (*voir art. 4.7.3*). De plus, des partenariats pourraient permettre la mise en oeuvre d'action en ayant recours à des ressources conjointes. Par contre, si l'encadrement des gouvernements supérieurs n'encourage pas la mise en oeuvre du DD, il est également difficile d'intervenir à ce niveau. Il est alors possible d'orienter les énergies vers la recherche de ressources parmi ce qui est actuellement disponible (*voir art. 4.7.4*).

#### 6.4.3 Communication

Enfin, la communication représente à la fois une opportunité et une contrainte pour l'A21L de Sorel-Tracy. Il est important d'en tenir compte puisque plusieurs dimensions sont dépendantes de la qualité de la communication dans le processus.

Cette communication se réalise à la fois aux niveaux local, régional, national et international. À l'échelle locale, les participants entretiennent un grand nombre de relations (*voir art. 4.8.1*). Les acteurs échangent alors principalement des expertises, outils, mais plusieurs travaillent également sur des projets communs. La densité du réseau local représente donc une opportunité pour Sorel-Tracy.

À l'inverse, les relations entretenues avec des partenaires nationaux et internationaux sont plutôt rares (*voir art. 4.8.2*). Or, ces relations semblent être une source importante de ressources techniques chez quelques participants. Pourtant, la plupart n'utilisent pas de réseaux d'information extérieurs à la région en DD (*voir art. 4.10.4*). La communication avec des organisations de l'extérieur représente donc une menace pour le processus d'A21L.

La communication a été placée dans le pôle externe de l'analyse SWOT, car, même si tout A21L implique un volet de communication intrinsèque au processus (participation et structure de gouvernance), nous n'avons pas considéré que le développement d'un réseau local ou national fasse partie du processus d'A21L en tant que tel. Il est malgré tout possible d'intervenir pour accroître la communication. D'ailleurs, la qualité de la communication a des répercussions sur les composantes du passage à l'action, c'est pourquoi il apparaît

important de s'y attarder. Il serait donc souhaitable que les acteurs procèdent à une ouverture de la démarche afin de renforcer les relations qu'ils entretiennent avec des organisations de l'extérieur de la région, et d'améliorer le réseautage.

#### 6.5 Processus d'*empowerment* collectif

Comme vu précédemment, l'*empowerment* des acteurs repose sur le développement et l'appropriation de compétences, ainsi que sur leur sentiment de compétence. Il a également été mentionné que l'*empowerment* entretenait une relation étroite avec l'action. Nous avons tenté de décrire le processus par lequel le groupe d'acteurs arrive à l'*empowerment* (Figure 6.3). Ce processus illustre aussi le cheminement qui peut mener à l'inverse, soit au *disempowerment* du groupe. Ce modèle a été formulé à partir des données recueillies lors des entrevues ainsi que de l'observation directe du groupe d'acteurs.

D'abord, il faut souligner que l'*empowerment* prend place à l'intérieur même du processus d'A21L. En effet, la démarche permet la création de lieux de rencontre et d'action. Donc, le groupe d'acteurs impliqués est appelé à évoluer et à acquérir un pouvoir d'action, ce qui correspond à l'*empowerment*.

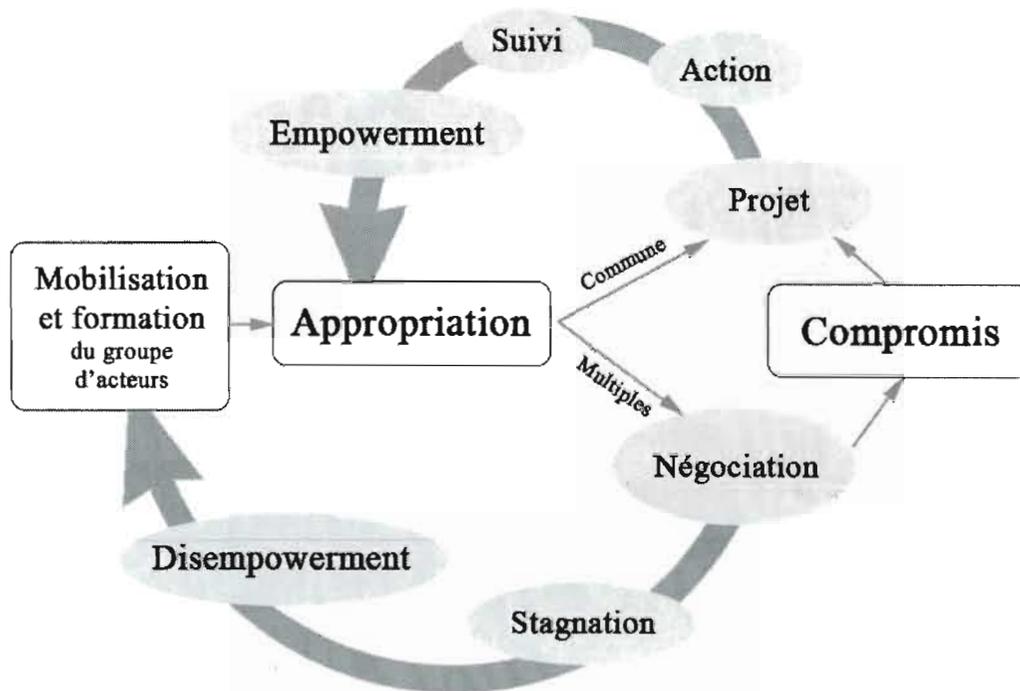


Figure 6.3 Processus d'*empowerment* collectif

### 6.5.1 Étape 1 : mobilisation et formation

Le processus s'enclenche avec la mobilisation des acteurs autour du projet d'A21L. Il y a donc engagement, puis implication des acteurs. Ceux-ci forment un groupe d'individus provenant de divers secteurs d'intervention. Bien qu'ils soient actifs dans leur milieu, la mise en oeuvre du DD ne fait souvent pas partie de leurs compétences sectorielles. S'ensuit donc une période d'adaptation enrichie de formations et d'information afin de donner une base de connaissances aux acteurs sur l'A21L et le DD.

### 6.5.2 Étape 2 : appropriation

Après avoir intégré une certaine quantité de connaissances théoriques, les acteurs se les approprient. Il s'agit alors d'utiliser les connaissances afin d'interpréter la réalité : quel est le diagnostic de la situation? Comment les connaissances s'opérationnalisent-elles? Cette étape

correspond donc également à la planification puisque les acteurs transforment leurs connaissances en outils qui, mis ensemble, mèneront à une décision.

C'est aussi lors de cette étape que peut se produire une première fracture. Les connaissances acquises peuvent être conformes aux standards, mais leur appropriation demeure personnelle. Il apparaît que les individus teintent les concepts qu'ils s'approprient, notamment en fonction de leur secteur d'appartenance. L'utilisation de ces concepts peut donc mener à des compréhensions multiples d'une même situation. Dans un premier cas, si l'appropriation des concepts est commune et uniforme parmi les acteurs, le groupe identifiera facilement un projet collectif dans lequel s'investir. Dans un deuxième cas, si les acteurs développent des appropriations multiples, ils n'arriveront pas aux mêmes constats. Ils auront donc plus de difficultés à identifier un projet collectif ou à s'entendre sur une démarche. Plusieurs avenues sont alors possibles.

### 6.5.3 Étape 3a : *empowerment* collectif

Cette première boucle correspond au processus le plus simple d'*empowerment* collectif. Par contre, il est peu probable qu'il se produise à l'échelle de l'A21L, l'ampleur de la démarche induisant une complexité qui polarise les points de vue. Tout de même, il est possible que les acteurs possèdent la même compréhension d'une situation lorsqu'il s'agit d'une échelle réduite, par exemple, dans le cas d'un projet spécifique.

Cette avenue suppose que les acteurs possèdent la même appropriation des concepts, ce qui facilite l'identification d'un projet collectif. Une fois le projet planifié, le groupe mobilise des ressources et passe à l'action. Il exerce ensuite un suivi afin de tirer des apprentissages de l'expérience : quels ont été les impacts du projet? Quels sont les forces et les défis pour le groupe? Le suivi renforce ainsi l'*empowerment* des acteurs en attestant que les efforts ont donné lieu à des résultats. Le groupe possède donc bel et bien un pouvoir d'agir. Certains croient que si l'action se traduit par un échec, le groupe subit un *disempowerment* (St-Laurent, 2008). Par contre, le cas de l'A21L de Sorel-Tracy laisse croire que même des échecs relatifs, lorsqu'accompagnés d'un suivi approprié, permettent de tirer des apprentissages et un certain *empowerment*.

De plus, la boucle de l'action permet aux acteurs de mettre en pratique leurs connaissances, ce qui redynamise l'appropriation des concepts. Qu'elle soit bonne ou erronée, l'appropriation initiale est confrontée à la réalité. Ensuite, le groupe en tire un apprentissage complémentaire qui lui permet de remettre en question son appropriation initiale et de la modifier. Ultiment, cette avenue débouche sur une réappropriation des concepts pour chacun des acteurs.

#### 6.5.4 Étape 3b : *disempowerment* collectif

Ce processus s'enclenche avec une situation courante : lorsque les appropriations, à l'intérieur du groupe, sont multiples. Les acteurs ne s'entendent alors pas sur ce qui doit être fait puisque leur réflexion repose sur des compréhensions différentes. Il s'ensuit donc une période de négociation au cours de laquelle les différents points de vue sont explorés.

La boucle du *disempowerment* collectif est mise en route avec la rupture de la phase de négociation, c'est-à-dire lorsque le groupe cesse de progresser vers le compromis. Cette rupture peut être provoquée par plusieurs facteurs : la peur de l'échec, des divergences significatives dans les points de vue et intérêts, ou encore par l'irrégularité de la participation de certains acteurs. Comme perçue précédemment, l'absence de certains acteurs peut ralentir le processus puisqu'elle provoque une impression d'impuissance, une remise en question des décisions déjà prises, ainsi qu'un retour sur des sujets déjà débattus. S'ensuit donc une phase de stagnation à l'intérieur de laquelle l'intérêt et la mobilisation des acteurs décroissent, le tout accompagné du déclin du sentiment de compétence. Lorsque prolongée, cette phase engendre un sentiment d'impuissance et donc le *disempowerment* du groupe. Puisqu'ils se sentent moins compétents, les acteurs peuvent alors exprimer le besoin de recourir à des formations supplémentaires. Le groupe est de retour à l'étape 1 et il est nécessaire de poursuivre la mobilisation et la formation.

### 6.5.5 Étape 3c : compromis

Cette troisième avenue se présente comme une alternative au *disempowerment* du groupe. De plus, comme il est plus courant que les appropriations soient multiples, il apparaît essentiel de développer la voie du compromis pour éviter le *disempowerment*. Tout en misant sur un effort de clarification collective des interprétations divergentes, l'objectif est donc de faire progresser le groupe de la négociation vers le compromis de façon à identifier un projet et à suivre la boucle de l'action.

À cet effet, il existe des méthodes de résolution des conflits. Parmi celles-ci, on retrouve l'anticipation du conflit, l'approche résolutive conjointe, la médiation, le développement de politiques, ainsi que l'arbitrage (Westman, 1985, p.120). Dans un contexte de DD, l'approche résolutive conjointe apparaît la plus prometteuse. En effet, la démarche est généralement basée sur la collaboration d'acteurs détenant le même pouvoir. De plus, l'objectif est de trouver un compromis qui débouche sur l'action. Il est donc essentiel que les acteurs participent à la prise de décision afin que celle-ci soit légitime et mobilisatrice.

Par ailleurs, Canter (1996, cité dans Leduc et Raymond, 2000, p.324) identifie six conditions minimales pour que puissent être employées ces méthodes (Tableau 6.1).

Tableau 6.1  
Conditions d'application des méthodes de résolution de conflits  
(Canter, 1996, cite dans Leduc et Raymond, 2000, p.324)

- la motivation mutuelle à négocier;
- la détention d'un pouvoir sensiblement comparable;
- l'acceptation des risques de rupture du processus;
- la présence d'une autorité crédible (conciliateur);
- un minimum de questions en litige;
- un processus contrôlé.

Il ne suffit donc pas d'employer une méthode de résolution de conflit, il faut également que les acteurs se trouvent dans un esprit de recherche de compromis. En somme, il pourrait être intéressant d'étudier l'influence de ces méthodes dans la recherche de compromis. Celles-ci sont d'ailleurs cruciales puisqu'elles permettent à la fois le passage à l'action et

l'*empowerment* du groupe d'acteurs. Ainsi, d'autres études seraient nécessaires pour approfondir ces questions.

## 6.6 Apport du territoire dans la compréhension du processus d'A21L

### 6.6.1 Territoire : quelle est son influence sur la mise en oeuvre de l'A21L?

Alors qu'il avait été pressenti comme étant une dimension importante de la mise en oeuvre, l'influence du territoire ne s'est pas avérée marquante dans l'analyse du cas de Sorel-Tracy. Deux raisons majeures peuvent expliquer cette situation : premièrement, l'A21L de Sorel-Tracy n'a pas tenu compte des particularités territoriales. En effet, la réalisation du diagnostic du territoire, troisième étape du processus d'A21L, a tracé un portrait d'ensemble de la municipalité de Sorel-Tracy, excluant par le fait même les caractéristiques des sous-territoires. Ce choix est motivé par les acteurs dont le discours laisse croire que Sorel-Tracy est uniforme sur tous les points de vue, à l'exception du quartier du Vieux-Sorel, visiblement défavorisé.

Par contre, il est faux de croire que Sorel-Tracy présente un territoire homogène. Par exemple, une cartographie de l'indice de défavorisation nous informe que des quartiers sont favorisés et d'autres, défavorisés, ces derniers correspondant souvent aux vieux quartiers (Vendette, 2009, p.47). Au niveau socio-économique, Gareau et Lachapelle (1999, cité dans Vendette, 2009, p.32) argumentent également que l'agglomération de Sorel-Tracy comprend des poches de pauvreté, alors que les quartiers favorisés se concentrent en périphérie. Cette répartition spatiale du niveau socio-économique des populations peut également être associée aux conditions matérielles, à la migration infra-urbaine ainsi qu'à l'organisation sociale des communautés. Donc, il existe bel et bien des sous-territoires à l'intérieur de la municipalité de Sorel-Tracy.

Le diagnostic du territoire réalisé dans le cadre de l'A21L, en faisant fi de l'hétérogénéité interne de la municipalité, a également exclu la représentation de ces sous-territoires dans la structure de gouvernance. En effet, les acteurs interpellés à chacune des échelles de la structure appartiennent plutôt à des organisations dont le territoire d'intervention correspond

à la municipalité entière, ou même à la région. Plus encore, comme il n'y a pas d'organisations appartenant à des sous-territoires, il est plus difficile de susciter leur participation à l'A21L, alors qu'elles sont généralement fortement impliquées sur le terrain, ainsi que liées à la population.

Deuxièmement, le territoire n'est pas apparu comme étant un facteur révélateur de mise en oeuvre, car, comme dit précédemment, les acteurs actuellement impliqués dans la démarche appartiennent à des organisations dont le territoire d'intervention est large. De ce fait, la recherche a porté sur le passage à l'action auprès de ces acteurs en particulier, et non sur d'autres acteurs se trouvant à des échelles territoriales plus restreintes (quartiers). Selon Lachappelle (2008), le territoire est important dans la mise en oeuvre du DD, même si la majorité des acteurs ne tient pas ce discours. Ainsi, le territoire n'est pas apparu marquant dans les résultats. Par contre, il serait intéressant de procéder à une recherche similaire, c'est-à-dire d'étudier la mise en oeuvre de l'A21L, auprès de la population et des organisations de quartier. L'appropriation et le passage à l'action s'en trouveraient sans doute différents. Comme la démarche d'A21L de Sorel-Tracy entre dans une phase de diffusion plus large, notamment au niveau de la population, une telle étude s'avérerait pertinente afin d'identifier les défis de la participation.

#### 6.6.2 Projet de territoire et enjeux à une autre échelle

La définition de l'A21L retenue précédemment (*voir* sect. 1.3) le présentait comme l'amorce d'une démarche collective et multisectorielle de planification en vue de répondre aux enjeux de DD. Les principaux défis liés à cette définition sont l'inclusion de la communauté dans la démarche, ainsi que l'aboutissement des actions vers l'amélioration des conditions environnementales, sociales et économiques. Dans le cas de Sorel-Tracy, l'A21L a une nature quelque peu différente, ce qui déplace ses enjeux à une autre échelle.

À Sorel-Tracy, l'A21L n'apparaît pas comme une démarche isolée de concertation pour le DD. Au contraire, cette approche apparaît dès 1999, dans le Plan stratégique de développement du Bas-Richelieu 1999-2004 (CLD du Bas-Richelieu, MRC du Bas-Richelieu, SADC du Bas-Richelieu, 2005a). Le DD y est principalement associé à la qualité

de vie et à l'encadrement des activités industrielles. Puis, quelques années plus tard, le Plan stratégique de développement du Bas-Richelieu 2005-2009 comprend une vision beaucoup plus intégrée du DD. La démarche d'A21L de Sorel-Tracy y est même identifiée, celle-ci étant alors présentée comme un outil de DD au service de la qualité de vie de la communauté (CLD du Bas-Richelieu, MRC du Bas-Richelieu, SADC du Bas-Richelieu, 2005b). La dimension de l'image de la région y est également abordée de façon beaucoup plus importante, et ce, dans le but de positionner la région sur les scènes nationale et internationale. Donc, l'A21L de Sorel-Tracy est un des outils développés dans le cadre d'une stratégie plus large de DD à l'échelle régionale.

L'A21L de Sorel-Tracy ne suit donc pas le modèle traditionnel d'implantation de la démarche. En effet, au lieu d'instaurer un lieu de concertation multisectoriel au niveau régional, l'A21L de Sorel-Tracy s'insère à l'intérieur d'un processus déjà enclenché de reconversion régionale. Les objectifs poursuivis sont ainsi mieux structurés que ce à quoi nous aurions pu nous attendre.

La consultation de la documentation, l'observation directe ainsi que les entrevues ont permis d'identifier deux niveaux d'objectifs à l'intérieur du discours des intervenants. D'une part, nous relevons un objectif centré sur la collectivité de Sorel-Tracy. Il peut être associé à tout le discours sur l'amélioration de la qualité de vie, la préservation de l'environnement régional et même la création d'emplois. Il s'agit donc de l'objectif de substance identifié dans la littérature visant l'opérationnalisation du DD. C'est principalement de cet objectif dont il est question dans le plan d'action adopté en 2006 (Drouin *et al.*, 2007). Il s'agit de la toile de fond sur laquelle les intervenants délibèrent et la base pour laquelle ils acceptent de se rencontrer.

D'autre part, certains objectifs visent le positionnement de Sorel-Tracy sur les scènes nationale et internationale. À cet effet, la conscientisation des intervenants régionaux est déjà avancée, ce dont peuvent témoigner les Plans stratégiques de développement du Bas-Richelieu. Sous la forme de reconversion industrielle, cette démarche s'enclenche et mobilise les intervenants du milieu au cours des années 1990 (Bélanger, 2003). L'A21L de Sorel-Tracy vient l'appuyer en favorisant l'émergence d'entreprises à caractère

environnemental, nouveau créneau économique régional. Puis, le positionnement de Sorel-Tracy passe par une dimension fort importante : l'image. Dans un processus de différenciation des villes au Québec, il apparaissait nécessaire pour la région de devenir un exemple de DD afin d'attirer les investissements (Bélanger, 2003). Dans ce sens, l'A21L émerge comme une plateforme intéressante pour renforcer le leadership environnemental de la région et pour en faire la promotion. D'ailleurs, des efforts de réseautage sont déployés auprès de communautés françaises. Même si les principaux résultats de l'A21L de Sorel-Tracy sont attendus au niveau de l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité, les impacts au niveau de l'image de la région constituent une préoccupation majeure. Il apparaît que l'A21L de Sorel-Tracy est mis au service d'un projet de territoire plus large, c'est-à-dire la reconversion de la région au profit du créneau environnemental et son positionnement national et international.

Enfin, les objectifs mis de l'avant dans le cadre de l'A21L de Sorel-Tracy diffèrent des objectifs théoriques. Si l'objectif de substance est présent dans le discours sur l'amélioration de la qualité de vie, l'objectif de procédure est partiellement éclipsé. Comme une structure de concertation est déjà en place (suite à la crise et aux efforts de reconversion de la région), les intervenants n'ont pas jugé prioritaire d'aller plus loin dans l'implication de la population. À l'heure actuelle, les acteurs sont préoccupés par cette dimension et une ouverture de la démarche s'amorce.

L'A21L de Sorel-Tracy est donc au service d'un projet de territoire plus large et inclut de nouveaux objectifs reliés à la reconversion régionale. Cette situation peut donc expliquer le niveau de préoccupation des acteurs quant à la mise en oeuvre d'actions concrètes, ainsi qu'à leur visibilité.

## 6.7 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'aller plus loin que les résultats au niveau de la compréhension de la mise en oeuvre. En effet, un modèle des composantes du passage à l'action a été proposé dans l'optique de devenir un outil d'aide à la décision pour le comité d'A21L de Sorel-Tracy. Plus encore, il est envisageable d'utiliser ce modèle dans le diagnostic d'autres cas d'A21L

ou d'initiatives de DD afin de faciliter leur mise en oeuvre. Une évaluation du cas de Sorel-Tracy a été réalisée dans l'objectif d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces du processus d'A21L. Les forces se situent au niveau des aspects cognitif et des valeurs, alors que la principale faiblesse concerne l'*empowerment* des acteurs. Une fois ces dimensions évaluées, une part des énergies collectives leur a été allouée de façon à appuyer les forces et à mitiger les faiblesses. Des recommandations ont aussi été émises. En ce qui concerne le pôle externe au processus, le territoire a été identifié comme une opportunité non négligeable, alors que l'intégration multiscalaire est apparue comme une menace. Par ailleurs, le modèle de l'*empowerment* collectif se présente comme un deuxième outil au service des acteurs. Ce dernier permet de prendre conscience de la dynamique d'*empowerment* ou de *disempowerment* du groupe, tout en insistant sur l'importance de la recherche de compromis. Enfin, le chapitre se clôt avec la discussion de la place du territoire dans la mise en oeuvre de l'A21L de Sorel-Tracy. À cet effet, des recherches supplémentaires permettraient d'accroître la compréhension des dynamiques infraterritoriales de mise en oeuvre du DD et de documenter les processus de collaboration et de gouvernance au sein de l'A21L.

## CONCLUSION

Bien qu'il soit souvent considéré comme une vertu à laquelle il est facile de se rallier, le DD pose de nombreux défis, notamment au niveau de la transformation de la planification. En effet, il sous-entend une collaboration plus large entre des acteurs qui ont l'habitude de travailler de façon sectorielle. Plus encore, la mise en oeuvre du DD nécessite le développement de nouvelles compétences. Ainsi, les enjeux se retrouvent au niveau de la gestion, mais aussi de la réalisation du changement.

Les nombreuses expériences d'A21L dans le monde montrent qu'il n'est pas facile de concrètement procéder à ce changement. En effet, un creux se produit souvent lors du passage à la mise en oeuvre et se caractérise par une baisse de la mobilisation des acteurs et par la lenteur de l'adoption d'actions. Il apparaît donc essentiel d'analyser les facteurs qui influencent la mise en oeuvre auprès des acteurs. De plus, les études menées sur le sujet jusqu'à présent approfondissent des études de cas, mais ne cherchent généralement pas à tirer de conclusions plus larges. Si chaque contexte géographique génère des situations différentes, il est tout de même possible d'esquisser un cadre d'analyse regroupant les principaux facteurs de mise en oeuvre. D'un cas à l'autre, les enjeux se situeront au niveau de différents facteurs, mais la grille d'analyse développée dans le cadre de cette recherche peut servir de base dans le diagnostic.

De plus, le modèle des composantes du passage à l'action permet d'illustrer les interactions entre les facteurs de mise en oeuvre, tout en servant d'outil d'aide à la décision pour les acteurs sur le terrain. En effet, il permet au groupe de prendre conscience de la situation pour ensuite faire un choix quant à la répartition de ses efforts afin de faciliter la mise en oeuvre. En fonction des forces et faiblesses identifiées, le groupe peut donc choisir de développer une dimension plus qu'une autre pour maximiser les retombées sur le processus. Dans le cadre de cette recherche, le cas de l'A21L de Sorel-Tracy a été choisi en raison de l'intérêt du groupe d'acteurs vis-à-vis la problématique. En effet, une collaboration est née du besoin du comité d'A21L de surmonter le ralentissement survenu lors de la phase de mise en oeuvre,

c'est-à-dire près de deux ans après l'adoption du plan d'action. L'observation directe ainsi que les entrevues semi-dirigées auprès des acteurs locaux ont permis d'accroître la compréhension du processus. Puis, le cas a fait l'objet d'un diagnostic à partir du modèle des composantes du passage à l'action, ce qui a permis de cibler les forces (aspect cognitif et aspect des valeurs), les faiblesses (*empowerment*), ainsi que les défis intermédiaires de la démarche (structure de gouvernance). Nous avons également effectué un diagnostic du cas de l'A21L de Sorel-Tracy afin d'utiliser ce modèle comme outil d'aide à la décision. Des pourcentages ont été attribués à chacune des dimensions selon l'effort que nous jugeons nécessaires pour maximiser les retombées sur la démarche d'A21L. Comme l'*empowerment* est apparu comme une faiblesse, mais également comme crucial, il a obtenu la plus grande part des énergies du groupe (70%). Ultimement, le comité de coordination devrait procéder lui-même au diagnostic de la situation, et ce, de façon périodique, afin d'établir les priorités d'action en fonction des enjeux actuels. Il serait intéressant d'étudier l'impact d'un tel outil d'aide à la décision sur la dynamique du groupe et sur la mise en œuvre de l'A21L.

Par ailleurs, comme l'*empowerment* est apparu comme un élément déterminant de l'adoption de nouveaux comportements auprès des acteurs, il s'est avéré pertinent d'illustrer le processus par lequel le groupe arrive à l'*empowerment*. Cette analyse montre que la recherche de compromis est cruciale dans la réalisation d'actions collectives, dans l'accroissement du sentiment de compétence, ainsi que dans l'*empowerment*. Sans ce compromis, le processus peut subir une rupture, ce qui décroît le sentiment de compétence et aboutit au *disempowerment* du groupe d'acteurs. Il serait intéressant que des recherches subséquentes étudient le rôle du compromis au niveau du changement de comportement dans le cadre de collaborations intersectorielles autour d'initiatives territorialisées de DD.

D'autres facteurs se sont avérés moins pertinents pour comprendre la mise en œuvre de l'A21L. Bien qu'au départ, le territoire ait été identifié comme un facteur important pour l'action, l'analyse ne lui a pas accordé une place déterminante. En effet, l'hétérogénéité du territoire n'est pas présente dans le discours de la majorité des acteurs. S'il existe bel et bien des sous-territoires, ceux-ci n'ont pas été considérés lors du diagnostic réalisé dans le cadre de l'A21L. Ainsi, la structure de gouvernance qui a été élaborée par la suite n'a pas impliqué d'acteurs représentatifs de ces sous-territoires. Des recherches supplémentaires seraient

nécessaires pour comprendre la diffusion de l'action auprès des acteurs de ces sous-territoires, ainsi qu'auprès de la population. D'ailleurs, une plus grande participation est désirable dans la transformation de la structure de gouvernance. Le comité d'A21L de Sorel-Tracy amorce actuellement une ouverture à cet effet.

Pour terminer, il est intéressant de s'interroger sur ce qu'est la mise en oeuvre dans le cadre d'un A21L. En effet, les participants peuvent être préoccupés par les faibles retombées de leurs efforts sur le milieu, car le DD engendre des résultats souvent diffus et à long terme. Afin de définir la mise en oeuvre autrement, il est nécessaire de revenir aux objectifs théoriques de l'A21L (voir sect. 1.2). Nous constatons qu'ils sont de deux ordres. Le premier concerne l'opérationnalisation du DD, c'est-à-dire la mise en oeuvre par des actions débouchant sur l'amélioration de la qualité du milieu. Le deuxième, quant à lui, suggère une transformation de la gouvernance. La prise de décision doit être ramenée à l'échelle locale et doit impliquer la participation des publics. Ainsi, ce deuxième objectif pourrait être associé à l'*empowerment*. Donc, l'*empowerment* représente davantage qu'une composante cruciale du passage à l'action, il constitue un objectif en soi.

Dans la poursuite du DD, ce ne sont pas seulement les résultats mesurables qui témoignent du succès d'un A21L. Quoiqu'ils constituent un objectif intéressant, les retombées sur le milieu ne s'y limitent pas. L'action et l'*empowerment* de la collectivité sont deux objectifs reliés et interdépendants. Il ne faut donc pas perdre de vue que les efforts investis dans l'un ou l'autre sont utiles, sinon nécessaires à l'intérieur d'une démarche d'A21L.

APPENDICE A

GRILLE D'OBSERVATION DIRECTE

### **Grille d'observation pour les réunions du comité d'A21L**

Objectif: Utiliser l'approche communicationnelle en planification pour comprendre le processus de mise en oeuvre (*voir* Innes et Booher, 1999, p.419; Risse, 2004)

#### Composition du groupe

Qui est présent?

#### Communication

Qui prend la parole?

le plus souvent

le moins souvent

Quels sont les sujets de discussion?

Quels sont les sujets qui créent le débat? Arrive-t-on à un consensus?

Impressions générales à propos de l'atmosphère (et pourquoi):

#### Pouvoir

L'objectif des discussions/de la séance est-il clair?

Les participants peuvent-ils modifier le déroulement de la rencontre?

L'opinion de chacun est-elle prise en compte?

Les participants sont-ils créatifs?

Qui est-ce qui fait des propositions?

Quelle est la dynamique entre ceux qui maîtrisent bien et ceux qui maîtrisent moins bien le processus (connaissances, concepts, méthodes, outils)?

#### Matériel d'appui au discours

Comment les participants appuient-ils leur point de vue?

Présente-t-on des informations complètes et rigoureuses?

Les participants s'entendent-ils sur la signification du vocabulaire/concept?

APPENDICE B

GRILLE POUR LES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

## **Analyse du processus d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy dans sa phase de mise en oeuvre**

Enquête auprès des acteurs

Été 2008

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un projet de maîtrise en sciences de l'environnement à l'Université du Québec à Montréal.

La complexité des problématiques environnementales actuelles amène une transformation du processus de planification. C'est dans ce contexte qu'émerge le projet d'Agenda 21 lors de la Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement à Rio en 1992. Implanté au niveau local, il s'agit d'une vision d'avenir qu'élabore la communauté en tenant compte des différentes dimensions du développement durable : économie, social, environnement. La démarche sous-tend plusieurs étapes, dont l'adoption d'un plan d'action qui guidera la planification vers les objectifs collectifs. La suite correspond à la mise en œuvre, étape semblant particulièrement fragile pour les Agendas 21 locaux partout à travers le monde. Il s'agit donc d'étudier le processus d'Agenda 21 local à l'étape de la mise en œuvre pour le comprendre et identifier des pistes de solution.

L'entretien semi-directif semble l'outil le plus approprié pour analyser le processus en profondeur. En effet, il permet de saisir les perceptions des répondants et d'explorer des pistes qui n'avaient pas été identifiées au départ. La durée de l'entretien est évaluée à environ une heure.

Vos réponses serviront dans un premier temps à identifier les facteurs qui, classés à partir du modèle force / faiblesse / opportunité / contrainte, permettront de cibler des actions pouvant faciliter la mise en œuvre : miser sur les forces et opportunités tout en mitigeant les faiblesses et contraintes. Dans un deuxième temps, votre contribution permettra d'explorer deux pistes : l'influence du système d'acteur ainsi que le rôle de la territorialité.

Vos réponses demeureront confidentielles.

Nous vous remercions de votre collaboration!

Christiane Arsenault

### **1. Identification du répondant**

- 1.1 Entretien no :
- 1.2 Nom :
- 1.3 Fonction :
- 1.4 Lieu de l'entretien :
- 1.5 Heure de l'entretien :

### **2. Profil de l'organisation**

La section suivante vise à décrire votre organisation afin d'obtenir un portrait de son contexte d'intervention.

- 2.1 Nom :
- 2.2 Date de fondation :
- 2.3 Mission :
- 2.4 Objectifs :
- 2.5 Votre organisation s'implique-t-elle dans la communauté?  
Si oui, comment? (événements, réseaux, promotion, sensibilisation) :

### **3. Développement durable (DD)**

Les questions suivantes cherchent à cerner votre interprétation du développement durable.

- 3.1 Le personnel de votre organisation a-t-il reçu une **formation** relative au DD?  
Si oui :  
  - Dans quelle proportion?
  - À quel moment?
  - Ressentez-vous toujours des lacunes?
 Si non :  
 Pour quelles raisons? (cela crée-t-il des obstacles?)
- 3.2 Avez-vous l'impression que les autres acteurs interpellés par l'Agenda 21 local possèdent la même **interprétation du concept de DD**?
- 3.3 Comment décririez-vous l'**état actuel** de la région de Sorel-Tracy aux niveaux :  
 Environnemental :  
 Social :  
 Économique :
- 3.4 Selon vous, quelle devrait être la **priorité** pour la région de Sorel-Tracy en matière de développement durable?
- 3.5 Quelle est la priorité de votre organisation en matière de développement durable?  
De façon à représenter cette priorité, ordonnez les dimensions : environnement, social et économie.
- 3.6 L'Agenda 21 local vous semble-t-il un **outil pertinent** pour arriver à atteindre ces priorités?  
Pourquoi?  
De quelle façon?

#### **4. Agenda 21 local de Sorel-Tracy**

La section suivante ne concerne le développement durable qu'à travers l'Agenda 21 local de Sorel-Tracy.

##### 4.1 Agenda 21 local

Les questions suivantes cherchent à identifier votre représentation de l'Agenda 21 local.

4.1.1 Croyez-vous que la vision proposée dans l'Agenda 21 local de Sorel-Tracy fait **consensus** auprès de tous les acteurs de la communauté?

4.1.2 Selon vous, à quoi l'Agenda 21 local de Sorel-Tracy **sert-il**? (économie, opérationnalisation du concept de DD, meilleure prise de décision incluant les dimensions env., soc. et éco., coordination des initiatives, réponse aux attentes de la communauté, leadership, image de la région)  
Donc, à qui **s'adresse-t-il**?

4.1.3 Pour vous, un Agenda 21 local correspond-il davantage à :

- Un guide
- Un outil
- Un lieu de rencontre
- Une tribune

4.1.4 Comment l'intervention de votre organisation s'insère-t-elle dans ce cadre?

4.1.5 Comment avez-vous entendu parler de l'Agenda 21 local?

4.1.6 Quelle est votre **opinion sur le plan d'action**? (contenu, forme du document)

##### 4.2 Réalisations

Les questions suivantes servent à décrire l'intervention de votre organisation.

4.2.1 Votre organisation a-t-elle élaboré un **plan d'action** qui lui est propre? (objectifs)  
Si oui : comment?

4.2.2 Avez-vous identifié des **priorités**?

Si oui : comment?

Si non : comment gérez-vous la prise de décision relative aux projets à mettre en œuvre?

4.2.3 À l'intérieur de votre organisation, les projets relatifs au DD ou à l'Agenda 21 local sont-ils **pris en charge** par des personnes particulières? (qui, combien)

4.2.4 Comment votre organisation **finance-t-elle** ces projets? (budgets ponctuels, fonds spécial, part du budget total, etc.)

Diriez-vous que le manque de financement est un obstacle pour la création de projets relatifs au DD?

Quel serait le meilleur moyen pour supporter financièrement ces projets?

#### 4.2.5 Projets de votre organisation :

L'intégration des projets se fait à trois niveaux :

Stratégique : projets interorganisationnels, niveau de l'Agenda 21 local

Tactique : projets organisationnels découlant de la stratégie

Opérationnel : améliorations continues, projets rapides

Quels sont les **projets** de votre organisation (réalisés, actuels et projetés) ?

À quel **niveau** appartiennent-ils?

Quels **obstacles** avez-vous rencontrés?

Quels **besoins** avez-vous identifiés?

Selon vous, quel est le projet qui a eu le plus de **succès**?

Pourquoi?

4.2.6 Quelle est votre **démarche typique** d'élaboration un projet d'intervention? (logique du problème ou des ressources, étapes)

4.2.7 Lorsque vous lancez un projet, quel **délai de réalisation** visez-vous habituellement? (1an, 2ans, 5ans, 10ans)

4.2.8 Comment faites-vous le **suivi** de vos actions? (évaluation, indicateurs, etc.)

### **5. Structure organisationnelle**

Les questions suivantes visent à cerner votre représentation de la structure de gouvernance.

Au départ, un comité de parrainage encadrait l'élaboration de l'Agenda 21 local. Puis, lorsque le plan d'action fut produit, on le transforma en comité de mise en œuvre. Au printemps 2008, on transforme la structure organisationnelle autour de l'idée d'un système d'innovation en développement durable. Cette nouvelle structure comprend quatre niveaux : décisionnel, planification et suivi, développement d'expertise sectorielle, et projet.

5.1 Connaissez-vous cette structure?

5.2 Comment avez-vous été amené à la connaître?

5.3 Selon vous, pourquoi en est-on arrivé à cette structure?

Sentiez-vous un besoin de changement?

Avez-vous participé à ce changement?

5.4 Entrevoyez-vous des **obstacles**?

5.5 À quel endroit pouvez-vous placer votre organisation à l'intérieur du schéma?

Quel est le **secteur d'intervention** de votre organisation?

Par quel rôle ou responsabilité votre organisation contribue-t-elle à l'Agenda 21 local (ou DD)?

5.6 Sur le schéma, des interrelations sont illustrées par des flèches.

Actuellement, comment se concrétisent ces relations pour vous? (qui, quoi, comment)

Comment les qualifieriez-vous? (inefficace, rare, constructive, de longue haleine, etc.)

- 5.7 Y a-t-il des organisations avec lesquelles il est plus **facile ou difficile d'interagir**?  
Pourquoi?
- 5.8 Quel type de relation seriez-vous intéressé à développer avec de nouveaux partenaires?  
(information, sensibilisation, collaboration, financement)
- 5.9 Connaissez-vous des organisations à l'extérieur de la région avec lesquelles vous pourriez échanger/collaborer?
- 5.10 Comité de coordination :  
En faites-vous partie?  
Si oui : depuis quand, forces, faiblesses  
Si non : pourquoi? Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à vous y joindre?
- 5.11 Quelle est votre impression au sujet de sa composition (membres)?  
Comment expliquez-vous cette situation? (ex : absence du privé)
- 5.12 Dans le processus d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy, y a-t-il des acteurs/organisations que vous pourriez identifier comme possédant un rôle spécifique?
- 5.13 Comment définissez-vous le rôle de votre organisation? (qui, quoi, besoins)
- 5.14 Que pensez-vous du fait que la Ville de Sorel-Tracy soit **le seul acteur local à financer la démarche**?

## **6. Innovation**

Les questions suivantes tentent de comprendre comment votre organisation pourrait bénéficier d'un réseau régional d'innovation.

- 6.1 Les projets relatifs au DD ou à l'Agenda 21 local obligent-ils votre organisation à **modifier ses pratiques**?  
Si oui : Avez-vous rencontré des difficultés? (financement, structure, etc.)
- 6.2 Lorsque vous avez **besoin de ressources/informations**, comment vous les procurez-vous? (qui, comment)
- 6.3 Sentez-vous que votre intervention bénéficierait d'une plus grande disponibilité de ressources?
- 6.4 Dans quelles circonstances votre organisation entre-t-elle **en contact** avec d'autres organisations?
- 6.5 Selon vous, quel serait le moyen le plus efficace pour **favoriser les contacts** et les échanges entre les organisations? (bulletin, publication, internet, réunions, événements, comité)

- 6.6 Est-ce que les projets relatifs à l'Agenda 21 local (ou DD) vous amènent à travailler avec de **nouveaux partenaires**?
- 6.7 Quels avantages pourriez-vous retirer d'une participation de la population? de l'implication des acteurs sociaux (organisations telle la Commission scolaire de Sorel-Tracy, le CLD et organismes communautaires)?

### **7. Appropriation du processus**

Cette section vise à identifier les facteurs qui motivent l'intensité et la constance de votre implication.

- 7.1 Quels sont les **enjeux** qui poussent votre organisation à s'impliquer en faveur du développement durable?
- 7.2 Comment vos **intérêts** sont-ils intégrés à l'Agenda 21 local?
- 7.3 Comment décririez-vous la **communication** à l'intérieur du processus d'Agenda 21 local?
- 7.4 Votre opinion est-elle prise en compte?
- 7.5 Avez-vous rencontré des problèmes de communication? Si oui, comment les avez-vous résolus (espérez les résoudre)?
- 7.6 Qu'est-ce qui vous incite à poursuivre votre implication dans le processus?
- 7.7 Qu'est-ce qui pourrait vous pousser à réduire cette implication?
- 7.8 D'après vous, comment peut-on responsabiliser les participants?

### **8. Territorialité**

Cette section vise à explorer le rôle de la territorialité comme dimension influençant la mise en oeuvre.

- 8.1 Votre organisation fait-elle partie de **réseaux locaux**? (ex : comité, réseau sectoriel, alliance, etc.)
- 8.2 Selon vous, qui sont ceux qui détiennent le plus de **pouvoir/influence** dans la communauté? (ex : entreprises, syndicats, institutions, citoyens, étudiants, etc.)  
De quelle façon ce pouvoir s'exprime-t-il? (ex : statu quo ou influence vers l'action, le changement)
- 8.4 Comment votre organisation exerce-t-elle un pouvoir dans la communauté?
- 8.5 Quel est le **territoire d'intervention** de votre organisation ?  
Vos actions se concrétisent-elles plutôt à l'échelle de la région, de la ville ou du quartier?
- 8.6 Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de cibler des interventions à **l'échelle du quartier**?

- 8.7 Est-il difficile d'adapter vos projets aux orientations contenues dans la plan d'action de l'Agenda 21 local? (ces interventions entrent-elles en conflit avec le plan d'action?)
- 8.8 Vos interventions sont-elles encadrées par **d'autres plans sectoriels** (ex : Plan stratégique du Bas-Richelieu pour le DD)?
- 8.9 Comment caractériseriez-vous le **degré d'intégration** de ces différents plans d'action? (entrent-ils en conflit? s'accordent-ils?)
- 8.10 Considérez-vous l'environnement réglementaire favorable au DD? (municipal, régional, provincial)
- 8.11 Comment les lois et programmes pourraient-ils être améliorés?
- 8.12 Selon vous, quelle devrait être la place de la MRC dans la mise en oeuvre?

### **9. Bilan**

Les questions suivantes cherchent à mesurer l'importance de différents éléments comme facilitant ou nuisant à la mise en oeuvre de l'Agenda 21 local de façon interne et externe.

Pour chacune des questions suivantes, identifiez, sur une échelle de 1 à 6, l'importance de l'élément (1 étant le plus faible et 6 étant le plus fort) :

- 9.1 Quels sont les plus grands accomplissements du processus?
- plus grand partage d'information et amélioration de la communication;
  - plus grand appui des projets des acteurs;
  - meilleure et plus grande participation dans la prise de décision;
  - résolution de problèmes actuels;
  - meilleure coordination et intégration des politiques entre les différentes unités administratives;
  - accroissement du renforcement des capacités des acteurs
- 9.2 Quels sont les principaux obstacles à la mise en oeuvre?
- manque de financement;
  - difficulté à partager les responsabilités;
  - délai trop long entre phases de planification et de mise en oeuvre;
  - manque d'intégration des politiques sectorielles;
  - manque d'investissement politique;
  - peu de résultats tangibles depuis le début du processus
- 9.3 Quels changements pourraient améliorer le processus?
- meilleure coordination des politiques de DD entre les niveaux régional, provincial et municipal;
  - meilleure intégration des politiques sectorielles de l'A21L;
  - plus grand financement gouvernemental;
  - rôle plus actif et responsable des différents acteurs;
  - plus de sensibilisation et d'information;
  - implantation d'incitatifs financiers pour les produits et processus durables

9.4 Qu'est-ce qui pourrait nuire à la réalisation de ces propositions d'amélioration?  
(barrières organisationnelles, administratives, législatives)

9.5 En considérant les efforts et initiatives mis de l'avant, comment qualifieriez-vous la démarche de votre organisation? (utilité, efficacité, vitesse)

## **10. Conclusion**

10.1 Climat de l'entretien :

10.2 Acceptez-vous de recevoir une copie verbatim de cet entretien?

10.3 Comment peut-on vous contacter?

APPENDICE C

GRILLE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

### Grille d'analyse des résultats

Tableau C.1 Grille d'analyse : pôle interne : forces et faiblesses

Thèmes d'analyse	Concepts, mots-clés, relations	Éléments d'observation
<b>composition du groupe d'acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nombre</li> <li>○ représentativité</li> <li>○ par milieu (acteurs économiques, sociaux, syndicats, éducation, familles, culturel, environnement, citoyens, élus)</li> <li>○ et par secteur (ONG, État, institutions, acteurs privés, groupes communautaires et population)</li> </ul>	
<b>rôle de l'acteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ définition (par qui, à quel moment)</li> <li>○ compétences spécifiques</li> <li>○ sphère d'action</li> <li>○ place dans le projet collectif</li> <li>○ objectif</li> </ul>	
<b>leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ engagement des élus</li> <li>○ engagement de la communauté</li> <li>○ coordination de la démarche</li> </ul>	
<b>motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ mission de l'organisation</li> <li>○ intégration des intérêts de l'acteur dans le processus</li> <li>○ opinion sur le plan d'action</li> <li>○ pression de la communauté</li> <li>○ sentiment d'appartenance</li> <li>○ valeurs</li> </ul>	
<b>communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ représentation des autres acteurs</li> <li>○ relations entretenues dans la communauté (réseaux, comités)</li> <li>○ relations extérieures à la région</li> </ul>	
<b>appropriation de la démarche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ compréhension des concepts: dd, A21L</li> <li>○ capacité à : illustrer, identifier des actions pour son organisation</li> </ul>	
<b>opérationnalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ outils de communication facilitant la concertation et la mobilisation:</li> <li>○ monodirectionnels: dépliant, site Internet, tableau de bord, campagne d'information, conférence, bande dessinée, enquête citoyenne, éducation relative à l'environnement</li> <li>○ bidirectionnels : forum, focus group, public networking, indicateur, groupe de travail,</li> <li>○ aide à la décision : système d'information géographique (SIG), logiciel de modélisation et de simulation, analyse multicritère</li> <li>○ outils techniques</li> <li>○ résultats : projets pilotes, partenariats, actions organisationnelles</li> <li>○ suivi du processus</li> </ul>	

Tableau C.2 Grille d'analyse : pôle externe : opportunités et contraintes

<b>Thèmes d'analyse</b>	<b>Concepts, mots-clés, relations</b>	
<b>intégration multiscale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ spatial : coopération régionale, communication entre municipalités, partage, échanges</li> <li>○ politique : partenariats transversaux, harmonisation des stratégies, autonomie de l'administration locale</li> <li>○ échelle temporelle</li> </ul>	
<b>territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dimension identitaire : contexte historique, tradition participative et citoyenne, sentiment d'appartenance</li> <li>○ dimension organisationnelle : mobilisation et concertation de la communauté</li> <li>○ dimension matérielle: état des lieux (environnemental, économique, social)</li> </ul>	
<b>maintien de l'implication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ participation aux rencontres (constance)</li> <li>○ autres actions</li> </ul>	
<b>ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ financières (source, suffisance, régularité, mécanisme de financement)</li> <li>○ temporelles (humaines) : responsable du dd, harmonisation des interventions</li> <li>○ techniques</li> </ul>	

APPENDICE D

LETTRE D'INFORMATION DES PARTICIPANTS

## Analyse du processus d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy dans sa phase de mise en oeuvre

### Lettre d'information

Été 2008

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un projet de maîtrise en sciences de l'environnement à l'Université du Québec à Montréal.

Le projet consiste en une recherche empirique dont le sujet d'étude est le processus d'Agenda 21 local. En raison de la complexité des problématiques environnementales, la planification doit être transformée. C'est dans ce contexte qu'émerge le projet d'Agenda 21 lors de la Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement à Rio en 1992. Implanté au niveau local, il s'agit d'une vision d'avenir qu'élabore la communauté en tenant compte des différentes dimensions du développement durable : économie, social, environnement. La démarche sous-tend plusieurs étapes, dont l'adoption d'un plan d'action qui guidera la planification vers les objectifs collectifs. La suite correspond donc à la mise en œuvre, étape semblant particulièrement fragile pour les Agendas 21 locaux partout à travers le monde. Il s'agit donc d'étudier le processus d'Agenda 21 local à l'étape de la mise en œuvre pour le comprendre et identifier des pistes de solution aux blocages. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la question de la mise en œuvre, relevant plusieurs éléments pouvant la faciliter ou non. Par contre, étant donné la spécificité des processus relativement aux contextes géographiques particuliers des communautés, il est impossible de généraliser. Par ailleurs, on soulève que le facteur territorial a été négligé dans l'étude de la mise en œuvre de ces processus, alors qu'il en constitue une dimension importante. Le projet de recherche vise donc à utiliser comme pistes les éléments jusqu'alors identifiés dans la littérature comme influençant la mise en œuvre, tout en y additionnant la dimension territoriale pour accroître la compréhension.

Le cas à l'étude est celui de Sorel-Tracy, ville tentant de prendre un virage environnemental. Elle a adopté son plan d'action d'Agenda 21 local en septembre 2006 et depuis lors, on y remarque le même constat de blocage à la mise en œuvre. L'objectif de recherche est donc de comprendre le processus d'Agenda 21 local lors de sa mise en œuvre, dans le cas de Sorel-Tracy, depuis septembre 2006.

Des entrevues auprès des acteurs de la région de Sorel-Tracy permettront de comprendre la mise en œuvre de l'Agenda 21 local en profondeur. L'analyse des résultats vise l'identification de facteurs qui, classés à partir du modèle force / faiblesse / opportunité / contrainte, permettront de cibler des actions pouvant faciliter la mise en œuvre : miser sur les forces et opportunités tout en mitigeant les faiblesses et contraintes.

Les thèmes abordés au cours de l'entrevue concernent vos perceptions et vos interprétations sur le développement durable, sur la mise en œuvre du plan d'action, sur la structure

organisationnelle, sur l'innovation, sur l'appropriation du processus ainsi que sur l'intégration territoriale.

La durée de l'entrevue est d'environ 45 minutes. Avec votre accord, la conversation sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone. Le tout sera transcrit en format verbatim, lequel vous sera ensuite transmis si vous êtes intéressé. Il vous sera donc possible d'approuver son contenu ou de le bonifier après-coup. Vous disposerez également d'une copie que vous pourrez conserver pour votre intérêt et pour poursuivre la réflexion.

Les données recueillies seront ensuite codées et leur utilisation finale sera sous une forme agrégée, ce qui rend impossible l'identification du participant. La confidentialité de vos propos est donc assurée.

Les résultats donneront lieu à un mémoire ainsi qu'à un rapport rendu au comité d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy.

Christiane Arsenault  
Maîtrise sc. Environnement, UQÀM

APPENDICE E

FORMULAIRE D'ACCORD DE PARTICIPATION

## **Analyse du processus d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy dans sa phase de mise en oeuvre**

### Accord de participation

Été 2008

C'est lors de la Conférence des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement à Rio, en 1992, qu'émerge le projet d'Agenda 21. Implanté au niveau local, il s'agit d'une vision d'avenir qu'élabore la communauté en tenant compte des différentes dimensions du développement durable : économie, social, environnement.

Le cas à l'étude est celui de Sorel-Tracy, ville tentant de prendre un virage environnemental. Elle a adopté son plan d'action d'Agenda 21 local en septembre 2006 et depuis lors, on y remarque un constat de blocage à la mise en œuvre. L'objectif de recherche est donc de comprendre le processus d'Agenda 21 local lors de sa mise en œuvre, dans le cas de Sorel-Tracy, depuis septembre 2006.

Votre participation est sollicitée pour une entrevue semi-dirigée d'environ une heure. Il vous sera demandé de partager vos perceptions et vos interprétations sur plusieurs thèmes tels que le développement durable, sur la mise en oeuvre du plan d'action et l'intégration territoriale.

D'un côté, le projet induit plusieurs bénéfices pour le participant. Par l'apport de nouveaux points de vue, le participant est appelé à s'interroger de façon profonde sur sa participation et sur ses perceptions. De plus, en fournissant au participant une version verbatim de l'entrevue, on lui rend du matériel lui permettant de poursuivre sa réflexion.

L'entrevue peut également provoquer un inconfort pour le participant si la discussion l'amène à remettre en question sa contribution professionnelle au processus d'Agenda 21 local.

Pour minimiser ces risques, il est important de préciser que votre participation demeure volontaire et que même en cours d'entrevue, il vous est possible de vous retirer en tout temps et de mettre fin à l'entrevue sans aucune pénalité.

Les résultats donneront lieu à un mémoire ainsi qu'à un rapport rendu au comité d'Agenda 21 local de Sorel-Tracy. La version verbatim des entrevues semi-dirigées ne mentionnera pas le nom des participants, ceux-ci seront remplacés par le numéro de l'entretien. Les données seront codées et seront ensuite utilisées sous une forme agrégée ne permettant pas l'identification des participants. De plus, les bandes audio des entrevues seront détruites une fois leur version verbatim produite. Seul un document combinant le nom du participant et le numéro de l'entrevue correspondante permettra d'identifier le participant.

Avec l'approbation du  
Comité d'éthique de recherche avec les êtres humains de la Faculté des sciences de l'UQÀM,  
Marie Lusignan, Coordonnatrice à la Faculté des sciences,  
[lusignan.marie@uqam.ca](mailto:lusignan.marie@uqam.ca)

---

Christiane Arsenault,  
Maîtrise sc. de l'environnement, UQÀM  
(514) 522-3847  
[christianearsenault@gmail.com](mailto:christianearsenault@gmail.com)

---

Signature du participant

Sous la direction de Jean-Philippe Waaub,  
Professeur au Département de géographie, UQÀM,  
(514) 987-3000 #8908,  
[waaub.jean-philippe@uqam.ca](mailto:waaub.jean-philippe@uqam.ca)

## RÉFÉRENCES

- Ajzen, Icek, et Martin Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 278 p.
- Amin, Ash, Angus Cameron et Ray Hudson. 2002. *Placing the Social Economy*. Coll. «Contemporary Political Economy Series». London et New York: Routledge, 147 p.
- Bailly, Antoine. 2004. *Les concepts de la géographie humaine*, 5<sup>e</sup> éd. Coll. U. Géographie. Paris : Armand Colin, 333 p.
- Barrutia, José M., Itziar Aguado et Carmen Echebarria. 2007. « Networking for Local Agenda 21 Implementation : Learning from experiences with Udaltalde and Udalsarea in the Basque autonomous community ». *Geoforum*, vol. 38, no 1, p. 33-48.
- Bélanger, Yves. 2003. « Reconversion industrielle et développement durable : L'expérience du Bas-Richelieu ». In *Reconversion économique et développement territorial*, sous la dir. de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p. 267-276. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.
- Bélanger, Yves, Dorval Brunelle et Christian Deblock. 2001. «La reconversion des zones anciennes: le cas du Bas-Richelieu : Note sur la démarche et la méthode». *Cahiers de recherche sociographique*, no 36, p. 217-240.
- Bell, Paul A., Thomas C. Greene, Jeffrey D. Fischer et Andrew Baum. 2001. *Environmental psychology*, 5e éd. Fort Worth (Tx): Harcourt College Publishers, 634 p.
- Boiral, Olivier et Gérard Croteau. 2004. « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet tour de Babel ». In *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, sous la dir. de Louis Guay. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université Laval, 370 p.
- Boulard, Julie. 2006. *Questionnaire de comparaison des expériences Agenda 21 local au Québec*, 7 p.
- Brassard, A., E. Arth., D. Drouin, C. Gagnon, P. Martin, J-P. Waaub et M. Wotto. 2007. « Les étapes d'un Agenda 21<sup>e</sup> siècle local. Adapter la démarche à sa collectivité ». In *Guide québécois pour des Agendas 21e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. En ligne. <[http://www.a21l.qc.ca/9574\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9574_fr.html)>. Consulté le 19 décembre 2007.

- Brodhag, Christian, Florent Breuil, Natacha Gondran et François Ossama. 2004. *Dictionnaire du développement durable*. Paris: AFNOR, 283 p.
- Brunet, Normand. 2002. « L'engagement de Curitiba : un lien à rétablir pour Montréal ». *VertigO – La revue en sciences de l'environnement sur le WEB*, vol. 3, no. 3 (décembre).
- Carrier, Mario et Serge Côté. 2000. *Gouvernance et territoires ruraux*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 343p.
- CFDD (Commission Française du Développement Durable). 2002. *Avis no. 2002-07 (avril 2002) sur la culture et le développement durable*, 2 p. En ligne. <<http://www.agirpourenvironnement.org/pdf/avis7.PDF>>. Consulté le 15 mars 2010.
- CLD (Centre local de développement du Bas-Richelieu), MRC (Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu) et SADC (Société d'aide au développement de la collectivité du Bas-Richelieu). 2005a. *Plan stratégique de développement du Bas-Richelieu : Diagnostic et bilan 2000-2004*, 38 p. En ligne. <<http://www.soreltracyregion.net/econo/page/sadc/docs>>. Consulté le 8 décembre 2008.
- CLD (Centre local de développement du Bas-Richelieu), MRC (Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu) et SADC (Société d'aide au développement de la collectivité du Bas-Richelieu). 2005b. *Plan stratégique de développement du Bas-Richelieu 2005-2009 : Faire du Bas-Richelieu une région d'excellence centrée sur le développement durable*, 35 p. En ligne. <<http://www.soreltracyregion.net/econo/page/sadc/docs>>. Consulté le 8 décembre 2008.
- CMED (Commission mondiale sur l'environnement et le développement). 1988. *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions du Fleuve, 320 p.
- CNUED (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement). 1993. «Chapitre 28 : Initiatives des collectivités locales à l'appui d'Action 21». In *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement : Rio de Janeiro, 3-14 juin 1992*. New York: Nations Unies.
- Comélieu, Laurent, Nathalie Holec et Jean-Pierre Piéchaud. 2001. *Repères pour l'Agenda 21 local*, s.l. : Mission pour le Développement durable et la Qualité, 136 p.
- Cornelissen, Kim, et Yves Fortin. 2008. *Bilan des questionnaires des partenaires de l'A21L*. Comité d'Agenda 21 local. Sorel-Tracy (Qué.), 8 p.
- Cornelissen, Kim, et Yves Fortin. 2008. *Une collectivité innovante de terre, d'eau et de feu : Résumé du premier Forum Agenda 21 local 26 mai 2008*. Sorel-Tracy (Qué.), Technocentre en écologie industrielle, 21 p.

- Côté, M.-J., Poulin, G., Prévil, C., St-Onge, B. et Waaub, J.-P. 2002. « Un système intégré d'aide à la décision pour gérer le territoire et mettre en œuvre le développement durable. Le cas du SIAD Outaouais ». *Géocarrefour*, vol. 76, no 3, p. 253-264.
- Cournoyer, Julie. 2007. «La jonction du volet technique et du volet social dans la mise en œuvre de l'écologie industrielle : le cas du corridor Sorel-Tracy-Contrecoeur». Mémoire de maîtrise, Montréal : Université du Québec à Montréal, 211 p.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, Coll. Sociologie politique, 436 p.
- Dauphiné, André. 2004. « Espace terrestre et espace géographique ». In *Les concepts de la géographie humaine*, 5<sup>e</sup> éd. Coll. U. Géographie, sous la dir. d'Antoine Bailly. Paris : Armand Colin, 333 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 2007. *Cadre de référence pour l'appropriation du pouvoir d'agir individuel et collectif*. Coll. «Série Pratiques sociales», no 15. Gatineau (Qué.): CÉRIS, 12 p.
- Doucet, Laval. 2004. « Reconstruire des communautés viables : les fondements d'une mobilisation régionale ». In *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, sous la dir. de Louis Guay. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université Laval, 370 p.
- Dron, Dominique. 1995. *Environnement et choix politiques : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*. Coll. «Dominos». Paris: Flammarion, 128 p.
- Drouin, Daniel. 2005. «Lancement des premiers Agenda 21 locaux au Québec: Sorel-Tracy est de la partie et amorce ses travaux». In *La région de Sorel-Tracy: Centrée sur le développement durable*. En ligne.  
<<http://www.soreltracyregion.net/enviro/page/enviro/article/a/2029>>. Consulté le 4 décembre 2008.
- Drouin, Daniel. 2006. *Questionnaire de comparaison des expériences Agenda 21 local au Québec*, 7 p.
- Drouin, Daniel. 2007. « L'Agenda 21<sup>e</sup> siècle local de Sorel-Tracy. Relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle ». In *Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. En ligne.  
<[http://www.a211.qc.ca/9551\\_fr.html](http://www.a211.qc.ca/9551_fr.html)>. Consulté le 15 novembre 2008.
- Drouin, Daniel, Yves Fortin et Louis Latraverse. 2007. *Agenda 21 local : Un plan d'action pour relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle*. Service des communications. Ville de Sorel-Tracy, 36 p.

- Duhamel, André et Daniel Weinstock. 2001. « Pourquoi la démocratie délibérative ». In *La démocratie délibérative en philosophie et en droit : enjeux et perspectives*, sous la dir. de André Duhamel, de Daniel Weinstock et de Luc B. Tremblay, p. xiii-xxiii. Montréal : Éditions Thémis.
- ECCAT (Earth Charter Community Action Tool). 2005. *Taking Action for Sustainability : the EarthCAT Guide to Community Development*. 221 p.
- Echebarria, Carmen, Jose M. Barrutia et Itziar Aguado. 2004. « Local Agenda 21 : Progress in Spain ». *European Urban and Regional Studies*, vol. 11, no. 3, p. 273-281.
- ECI (Earth Charter Initiative). 2009. « The Earth Charter ». In *Earth Charter Initiative*. En ligne. <<http://www.earthcharterinaction.org/content/pages/The-Earth-Charter.html>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Emelianoff, Cyria. 2005. « Les agendas 21 locaux : quels apports sous quelles latitudes ? ». *Développement durable et territoire*. En ligne. <<http://developpementdurable.revues.org/document532.html>>. Consulté le 16 octobre 2007.
- Favreau, Louis. 2007. « La mobilisation des ressources et la concertation dans une communauté. Animer un processus de mise en route d'un Agenda 21<sup>e</sup> siècle local ». In *Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. En ligne. <[http://www.a21l.qc.ca/9571\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9571_fr.html)>. Consulté le 9 juillet 2008.
- FCM (Fédération canadienne des municipalités). 2009. *Quel plan convient le mieux à votre municipalité?*, 1 p. En ligne. <[http://www.collectivitesviables.fcm.ca/files/Capacity\\_Building-Planning/Which\\_plan\\_is\\_right\\_for\\_your\\_municipality-fr.pdf](http://www.collectivitesviables.fcm.ca/files/Capacity_Building-Planning/Which_plan_is_right_for_your_municipality-fr.pdf)>. Consulté le 15 mai 2009.
- Feichtinger, Judith, et Michael Pregernig. 2005. « Participation And/Or/Versus Sustainability? Tensions Between Procedural and Substantive Goals in Two Local Agenda 21 Processes in Sweden and Austria ». *European Environment*, no. 15, p. 212-227.
- Fischer, Gustave-Nicolas. 1991. *Les domaines de la psychologie sociale: 2. Les processus du social*. Coll. «Sciences humaines Dunod». Paris: Dunod, 234 p.
- Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque. 2003. *Reconversion économique et développement territorial*. Coll. «Géographie contemporaine». Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec, 340 p.
- Fortin, Yves et al. 2007. *Le développement durable : Une question de processus*. Mémoire collectif du Bas-Richelieu. Sorel-Tracy (Qué.), 29 p.

- Gagnon, Christiane. 2007. « Définitions de l'Agenda 21<sup>e</sup> siècle local. Un outil intégré de planification du développement durable viable ». In *Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*. En ligne. <[http://www.a21l.qc.ca/9569\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9569_fr.html)>. Consulté le 19 décembre 2007.
- Gagnon, Christiane. 2006. « L'Agenda 21 local : un outil de développement durable et viable, sous-utilisé par les collectivités territoriales québécoises ». In *L'Outaouais au carrefour des modèles de développement*, CRDT, CRDC, UQO : Gatineau, p. 133-143.
- Gan, Lin. 1999. « Implementation of Agenda 21 in China : Institutions and obstacles ». *Environmental Politics*, vol. 8, no. 1, p.318 - 326.
- Garcia-Sanchez, Isabel M., et Jose-Manuel Prado-Lorenzo. 2008. « Determinant Factors in the Degree of Implementation of Local Agenda 21 in the European Union ». *Sustainable Development*, vol. 16, no. 1, p. 17-34.
- Gaudin, Jean-Pierre. 2004. *L'action publique : sociologie et politique*. Coll « Amphithéâtre ». Paris : Presses de Sciences Po : Dalloz, 242 p.
- George, Clive, et Colin Kirkpatrick. 2006. « Assessing national sustainable development strategies : Strengthening the links to operational policy ». *Natural Resources Forum*, vol. 30, no 2 (mai), p. 146-156.
- Gondran, Natacha. 2006. « Penser global, agir local? Principes et dilemmes des démarches territoriales de développement durable ». In *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire : méthodes et outils*, sous la dir. de Didier Graillot et de Jean-Philippe Waaub, p. 59-88. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Graillot, Didier, et Jean-Philippe Waaub. 2006. *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire : méthodes et outils*. Paris : Hermès science publications : Lavoisier, 437 p.
- Gray, Rowan. 2004. « Practical bioregionalism : A philosophy for a sustainable future and a hypothetical transition strategy for Armidale, New South Wales, Australia ». *Futures*, vol. 39, no 7 (septembre), p. 790-806.
- Guay, Louis. 2004. *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 370 p.
- Hall, Budd. 1984. « Research, Commitment and Action: The Role of Participatory Research ». *International Review of Education*, vol. 30, no 3, p. 289-299.
- ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives Canada). 2002. *Local Governments' Reponse to Agenda 21 : Summary Report of Local Agenda 21 Survey with Regional Focus*, 17 p.

- ICSC (International Centre for Sustainable Cities). 2009. « The Planning Cycle ». In. *Sustainable Cities*. En ligne. <<http://sustainablecities.net/plusnetwork/plus-planning-cycle>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Innes, Judith E. 1998. « Information in Communicative Planning ». *Journal of the American Planning Association*, vol. 64, no 1, p. 52-63.
- Innes, Judith E., et David E. Booher. 1999. « Consensus Building and Complex Adaptive Systems : A Framework for Evaluating Collaborative Planning ». *Journal of the American Planning Association*, vol. 65, no 4, p. 412-423.
- Innes, Judith E., et Judith Gruber. 2005. « Planning Styles in Conflict ». *Journal of the American Planning Association*, vol. 71, no 2 (printemps), p. 177-188.
- Innes, Judith E., Sarah Connick et David Booher. 2007. « Informality as a Planning Strategy : Collaborative Water Management in the CALFED Bay-Delta Program ». *Journal of the American Planning Association*, vol. 73, no 2 (printemps), p. 195-210.
- Jempa Kanko Mutombo, Emilie. 2006. «L'Agenda 21 Local : Bientôt quinze ans de mise en oeuvre du développement durable au niveau local : Définitions, avancées et obstacles». Mémoire, Bruxelles, Institut de gestion de l'environnement et de l'aménagement du territoire, Université Libre de Bruxelles, 128 p.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry. 2008. *Stratégie*, 8e Éd. Paris: Pearson Education France, 720 p.
- Jörby, Sofie Adolfsson. 2000. « Local Agenda 21 in practice – a Swedish example ». *Sustainable Development*, vol. 8, no 4 (novembre), p. 201-214.
- Jörby, Sofie Adolfsson. 2002. « Local Agenda 21 in Four Swedish Municipalities: A Tool towards Sustainability? ». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 45, no 2, p. 219-244.
- Klein, Juan-Luis. 2008. «Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale». In *Sciences du territoire*, sous la dir. de Guy Massicotte, p. 315-333. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.
- Lachapelle, René. 2008. « Communication personnelle ».
- Lachapelle, René. 2001. «Deux décennies de concertation, le partenariat en développement local à Sorel». *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 14, no 1, p. 48-63.
- Lachapelle, René. 1995. «Les CDAC comme espace d'économie sociale». *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 8, no 1, p. 81-95.

- Lacroix, Sébastien. 2009. « La MRC du Bas-Richelieu devient la MRC Pierre-De Saurel ». *L'annonceur* (Sorel-Tracy), 28 janvier 2009, p.6.
- Laganier, Richard, Bruno Villalba et Bertrand Zuindeau. 2002. « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire ». *Développement durable et territoire*. En ligne. <<http://developpementdurable.revues.org/index774.html>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Lawrence, David P. 2000. « Planning theories and environmental impact assessment ». *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 20, no 6 (décembre), p. 606-625.
- Leduc, Gaétan A., et Michel Raymond. 2000. *L'évaluation des impacts environnementaux : un outil d'aide à la décision*. Sainte-Foy (Qué.): MultiMondes, 403 p.
- Lemieux, Vincent, et Mathieu Ouimet. 2004. *L'analyse structurale des réseaux sociaux*. Québec : Presses de l'Université Laval; Bruxelles : De Boeck Université, 112 p.
- Lepage, Laurent. 1997. « Note sur l'administration de l'environnement ». In *L'État administrateur : modes et émergences*, sous la dir. de Pierre P. Tremblay, p. 403-418. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, Benoît. 2003. «Reconversion industrielle et société civile : Principaux défis». In *Reconversion économique et développement territorial*, p. 101-116. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.
- Lorach, Jean-Marc, et Étienne de Quatrebarbes. 2002. *Guide du territoire durable : l'Agenda 21 territorial pour les collectivités locales et leurs partenaires*. Paris : Pearson Éducation France, 416 p.
- Lundholm, Kristoffer, et Renaud Richard. 2005. *The Five Elements Guide : Structured information to help engage individuals to act strategically towards sustainability*. Karlskrona (Suède): Blekinge Institute of Technology, 135 p.
- Mace, Gordon, et François Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2e éd. Québec: Presses de l'Université Laval, 134 p.
- Mannberg, Mariann, et Elin Wihlborg. 2008. « Communicative Planning – Friend or Foe ? Obstacles and Opportunities for Implementing Sustainable Development Locally ». *Sustainable Development*, vol. 16, no 1, p. 35-43.
- Martin, Garry, et Joseph Pear. 2003. *Behavior modification : what it is and how to do it*, 7e éd. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 470 p.
- Martin, Patricia. 2006. *Questionnaire de comparaison des expériences Agenda 21 local au Québec*, 5 p.

- McAlpine, Patrick, et Andrew Birnie. 2006. « Establishing Sustainability Indicators as an Evolving Process : Experience from the Island of Guernsey ». *Sustainable Development*, vol. 14, no 2 (avril), p. 81-92.
- Meyerson, Martin, et Edward Christie Banfield. 1955. *Politics, Planning and the Public Interest : The Case of Public Housing in Chicago*. Glencoe (Ill.): Free Press, 353 p.
- Milot, Nicolas. 2004. « Les défis de l'implantation d'une approche de gestion intégrée : étude d'un cas lié à l'adaptation aux changements climatiques et aux fluctuations des niveaux d'eau dans le secteur du lac Saint-Louis ». Mémoire de maîtrise, Montréal : Université du Québec à Montréal, 146 p.
- Ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec. 2007. *Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement et plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche?*, 15 p.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York : The Free Press, 458 p.
- Mommaas, Hans, et Joks Janssen. 2008. « Towards a synergy between 'content' and 'process' in Dutch spatial planning : the Heuveland case ». *Journal of Housing and the Built Environment*, vol. 23, no 1, p. 21-35.
- Morris, Dick, Sue Oreszczyn, Christine Blackmore, Raymond Ison et Stephen Martin. 2006. « A Systemic Approach to Scoping of Factors Influencing More Sustainable Land Use in Herefordshire ». *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, vol. 11, no 6, p. 683-699.
- MRC (Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu). 2005. *Sorel-Tracy : Région d'excellence en développement durable. Consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec*, 53 p. En ligne. <<http://www.soreltracyregion.net/econo/page/sadc/docs>>. Consulté le 8 décembre 2008.
- NS (Natural Step). 2009. « Applying the Framework : The Natural Step Framework in Practise ». In. *The Natural Step*. En ligne. <<http://www.naturalstep.org/en/applying-framework>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Novy, Andreas, et Elisabeth Hammer. 2007. « Radical Innovation in the Era of Liberal Governance : The Case of Vienna ». *European Urban and Regional Studies*, vol. 14, no 3, p. 210-222.
- OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques). 2001. *Les lignes directrices du CAD : Stratégies de développement durable*. Paris : Éditions de l'OCDE, 88 p.

- Onyx, Jenny, et Pam Benton. 1995. «Empowerment and Ageing: Towards Honoured Places for Cronos and Sages». In *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*. Gary Craig et Marjorie Mayo, p. 46-58. London: Zed Books.
- ONU (Organisation des Nations unies). 1992. «Chapitre 28 : Initiatives des collectivités locales à l'appui de l'Agenda 21». In *Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement*. En ligne. <[http://www.agora21.org/rio92/A21\\_html/A21fr/a21\\_28.html](http://www.agora21.org/rio92/A21_html/A21fr/a21_28.html)>. Consulté le 13 décembre 2008.
- Owen, Ann L., et Julio Videras. 2008. « Trust, cooperation, and implementation of sustainability programs: The case of Local Agenda 21 ». *Ecological Economics*. vol. 68, no 1-2, p. 259-272.
- Palerm, Juan R. 2000. « An Empirical-Theoretical Analysis Framework for Public Participation in Environmental Impact Assessment ». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 43, no 5, p. 581-600.
- Planning and Development Services Department. 2007. *York Region Sustainability Strategy. Towards a Sustainable Region*. Newmarket (Ont.): Regional Municipality of York, 24 p.
- Pochet, Fanny, et Jean-Philippe Waaub. 2007. *La prise en compte du développement durable dans les études d'impact de projets routiers au Québec*. S.l. 19 p.
- Prades, José A., Richard Loulou et Jean-Philippe Waaub. 1998. *Stratégies de gestion des gaz à effet de serre : le cas des transports urbains*, Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec, 277 p.
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 1997. *La gouvernance en faveur du développement humain durable*. Coll. «document de politique générale du PNUD». New York: PNUD, 47 p.
- PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement). 2007. *GEO-4 : l'environnement pour le développement*, 540 p.
- Risse, Nathalie. 2004. « Évaluation environnementale stratégique et processus de décision publics : contributions méthodologiques ». Thèse de doctorat, Bruxelles, Université Libre de Bruxelles, 294 p.
- Roche, Vincent, et Christiane Gagnon (dir.). 2004. *Éléments d'argumentation en faveur de l'introduction des Agendas 21 locaux au Québec*. Coll. «Les cahiers de recherche de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale». En ligne. <<http://www.aruc-es.uqam.ca/Nospublications/Cahiers/tabid/53/Default.aspx>>. Consulté le 8 décembre 2008.

- Roche, Vincent, et Jean-Philippe Waaub. 2006. « L'aide à la décision dans un contexte de gouvernance locale et une perspective de développement durable ». In *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire : méthodes et outils*, sous la dir. de Didier Graillot et Jean-Philippe Waaub, p. 119-148. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Rosenberg, Jonathan, et Linus Spencer Thomas. 2005. « Participating of Just Talking? Sustainable Development Councils and the Implementation of Agenda 21 ». *Global Environmental Politics*, vol. 5, no 2 (mai), p. 61-87.
- Rowe, Janet, et Colin Fudge. 2003. « Linking National Sustainable Development Strategy and Local Implementation : a case study in Sweden ». *Local Environment*, vol. 8, no. 2, p. 125-140.
- Sancassiani, Walter. 2005. « Local Agenda 21 in Italy : an effective governance tool for facilitating local communities' participation and promoting capacity building for sustainability ». *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, vol. 10, no 2, p. 189-200.
- SCN (Sustainable Communities Network). 2009. « Principles of Smart Growth ». In. *Smart Growth Online*. En ligne. <<http://www.smartgrowth.org/about/principles/default.asp>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Sébastien, Léa. 2006. « De l'idée d'un développement durable socio-centré à la nécessité d'une gouvernance environnementale éclairée ». In *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire : méthodes et outils*, sous la dir. de Didier Graillot et de Jean-Philippe Waaub, p. 89-118. Paris: Hermès science publications : Lavoisier.
- Selman, Paul. 1998. « Local Agenda 21: Substance or Spin? ». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 41, no 5, p. 533-553.
- Smardon, Richard C. 2008. « A comparison of Local Agenda 21 implementation in North American, European and Indian cities ». *Management of Environmental Quality: A International Journal*, vol. 19, no 1, p. 118-137.
- Sofield, Trevor H. B. 2003. *Empowerment for sustainable tourism development*. Coll. «Tourism social science series». Amsterdam: Pergamon, 401 p.
- St-Laurent, Danny. 2008. «Le rôle du perfectionnement et de la formation collégiale et universitaire en gestion dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle chez des gestionnaires québécois». Thèse de doctorat, Montréal : Université du Québec à Montréal, 119 p.
- Stöhr, Walter B. 2003. «Development from Below : Vingt ans plus tard». In *Reconversion économique et développement territorial*, sous la dir. de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p. 119-143. Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.

- Tardif, Carole. 2008. « Les corporations de développement communautaire au Québec : processus d'institutionnalisation et trajectoires socioterritoriales spécifiques ». Thèse de doctorat, Montréal : Université du Québec à Montréal, 450 p.
- Tavris, Carol, et Carole Wade. 1999. *Introduction à la psychologie - Les grandes perspectives*. Saint-Laurent: Erpi, 182 p.
- Taylor, Nigel. 1998. *Urban planning theory since 1945*. London : Sage Publications Ltd., 184 p.
- Teisserenc, Pierre. 1994. *Les politiques de développement local: approche sociologique*. Coll. « Collectivités territoriales ». Paris : Économica, 229 p.
- Theys, Jacques. 2002. « L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale ». *Développement durable et territoires*. En ligne. <<http://developpementdurable.revues.org/index1475.htm>>. Consulté le 15 mai 2009.
- Tonami, Aki, et Akihisa Mori. 2007. « Sustainable Development in Thailand : Lessons From Implementing Local Agenda 21 in Three Cities ». *The Journal of Environment & Development*, vol. 16, no 3, p. 269-289.
- Touraine, Alain. 1984. *Le retour de l'acteur : essai de sociologie*. Coll. « Mouvements ». Paris : A. Fayard, 349 p.
- Touraine, Alain. 1965. *Sociologie de l'action*. Paris : Éditions du Seuil, 506 p.
- Tremblay, Luce-Ann. 2006. *Questionnaire de comparaison des expériences Agenda 21 local au Québec*, 5 p.
- Tremblay, Marielle, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay. 2002. *Développement local, économie sociale et démocratie*. Coll. «Pratiques et politiques sociales et économiques». Sainte-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec, 341 p.
- Universalia. 1998. *Planifier une auto-évaluation organisationnelle : bilan d'une expérience*. 10 p.
- Van Meter, Donald S., et Carl E. Van Horn. 1975. « The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework ». *Administration & Society*, vol. 6, no. 4 (février), p. 445-488.
- Vandermotten, Christian. 2002. *Le développement durable des territoires*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 231 p.
- Vendette, Nicolas. 2009. « Stratégie pour le développement urbain durable de la municipalité de Sorel-Tracy ». Essai de maîtrise, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, 86 p.

- Veyret, Yvette. 2005. *Le développement durable : approches plurielles*. Coll. «Initial». Paris: Hatier, 287 p.
- Ville de Saint-Colomban. 2008. *Agenda 21 local*. 3 p. En ligne <<http://www.st-colomban.qc.ca/pdf/Agenda21local-mai08.pdf>>. Consulté le 22 mai 2009.
- Westman, Walter E. 1985. *Ecology, impact assessment, and environmental planning*. Coll. «Environmental science and technology». New York ; Toronto: J. Wiley, 532 p.
- Williams, Lewis. 2004. «Culture and community development : Towards new conceptualizations and practice». *Community Development Journal*. vol. 39, no 4, p. 345-359.
- Williams, Melissa S. 2002. « Représentation de groupe et démocratie délibérative : une alliance malaisée ». *Philosophiques*. vol. 29, no 2, p. 215-249.
- Wotto, Marguerite. 2005. « La participation publique à l'évaluation environnementale stratégique : identification des éléments constitutifs et proposition d'une démarche méthodologique dans le cas du transport à Montréal ». Thèse de doctorat. Montréal : Université du Québec à Montréal, 351 p.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*, 3e éd. Thousand Oaks (Calif.): Sage, 181 p.
- Zuindeau, Bertrand. 2000. *Développement durable et territoire*. Coll. «Économie». Villeneuve d'Ascq (Fr.): Presses universitaires du Septentrion, 289 p.