

LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
RECHERCHE DE COHÉRENCE ET AXES D'INTERVENTION

Par

Karine Cantin

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

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Québec, Québec, Canada, août 2009

## **IDENTIFICATION SIGNALÉTIQUE**

### **LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE -RECHERCHE DE COHÉRENCE ET AXES D'INTERVENTION-**

Karine Cantin

Essai effectué en vue de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la supervision de Gérard Denoual

Université de Sherbrooke

Août 2009

Mots clés : MRC, régional, développement durable, cohérence, axes, orientations, interventions, actions, recommandations.

Des municipalités et des municipalités régionales de comté (MRC) prennent de plus en plus conscience de l'interrelation qui existe entre le domaine du social, de l'économie et de l'environnement des enjeux auxquels elles sont confrontées. Pour garantir la viabilité des communautés, assurer un développement durable du territoire s'avère un incontournable. C'est pourquoi la MRC de La Jacques-Cartier a démontré un intérêt à réaliser un exercice de veille stratégique. Il vise à émettre des recommandations pour assurer, dans une vision de développement durable, une gestion stratégique cohérente dans la MRC. La recherche de cohérence des actions avec les niveaux local, régional, métropolitain et national est une préoccupation constante et fort complexe. Il en ressort que l'intégration des principes du développement durable aux outils de planification actuels tels un schéma d'aménagement et de développement est le moyen préconisé pour soutenir un développement durable du territoire. Par ailleurs, il appert de réaliser et de tenir à jour un diagnostic, d'adopter une vision partagée et d'investir dans des communications tout au long du processus afin d'assurer une mobilisation citoyenne qui est un gage de succès.

## SOMMAIRE

Depuis le Rapport Brundtland en 1987, le concept de développement durable s'est répandu dans le monde entier. En effet, les préoccupations environnementales, sociales et économiques sont de plus en plus discutées au sein des municipalités et des municipalités régionales de comté (MRC). Consciente des opportunités qu'un développement durable peut apporter, la MRC de La Jacques-Cartier a démontré, au cours de l'été 2008, une ouverture à poursuivre une réflexion plus approfondie sur le sujet. Cet exercice de veille stratégique vise à émettre des recommandations pour assurer, dans une vision de développement durable, une gestion stratégique cohérente dans la MRC. Pourquoi entreprendre une démarche de développement durable ? Parce qu'il s'agit d'une approche globale qui vient soutenir les décideurs en leur donnant des moyens pour rendre les pratiques plus efficaces, se questionner sur le fonctionnement en silo, c'est-à-dire par secteurs d'activités et réduire le dédoublement, donc les pertes financières s'y rattachant. Il importe donc de favoriser la cohérence des actions à tous les niveaux (local, régional, métropolitain et national).

Dans ce contexte, le gouvernement du Québec a adopté la *Loi sur le développement durable* en 2006 et la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2009-2013* en 2008. Les ministères et organismes du gouvernement devaient publier leur plan d'action de développement durable au 31 mars 2009. La *Loi sur le développement durable* interpelle volontairement le monde municipal à entreprendre une démarche de développement durable. Les associations municipales, l'Union des municipalités du Québec et la Fédération Québécoise des Municipalités, prévoient que les actions des plans d'action de développement durable des ministères se traduiront en obligations nouvelles pour les municipalités et les MRC. Le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire privilégie l'intégration des principes du développement durable aux outils de planification actuels tel le schéma d'aménagement et de développement du territoire.

Un portrait sommaire d'initiatives en développement durable a été réalisé pour la MRC de La Jacques-Cartier et pour des organisations qui l'interpellent de près ou de loin comme le gouvernement, la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale, la Communauté

métropolitaine de Québec et ses municipalités constituantes. Il ne s'agit pas d'un portrait exhaustif. Le présent travail porte plutôt sur un inventaire d'initiatives, aussi complet que possible, permettant de déboucher vers des pistes d'actions pour la MRC. Un inventaire d'expériences québécoises auprès d'organisations municipales de niveau régional telles une MRC a permis de faire ressortir des bons coups et des bonnes leçons. L'analyse débouche vers des recommandations pour assurer une gestion stratégique cohérente dans la MRC de La Jacques-Cartier dont les grandes étapes sont de :

- Prévoir des activités de communication tout au long de la démarche;
- Réaliser un diagnostic et mobiliser les acteurs (utiliser les comités existants lorsque possible);
- Se doter d'une vision stratégique commune de développement durable;
- Réviser le schéma d'aménagement et de développement en fonction de la vision stratégique de développement durable;
- Intégrer la vision stratégique de développement durable et le schéma d'aménagement et de développement révisé dans les documents de planification et les services offerts;
- Élaborer un plan d'action (prioriser les projets les plus porteurs) et prévoir des mécanismes de suivi.

Globalement, il est proposé de miser sur l'intégration des préoccupations du développement durable pour identifier des orientations et des axes de développement qui mettent en valeur les richesses du territoire, créent une identité et un sentiment d'appartenance fort au sein de la population et génèrent des projets moteurs qui permettront à la MRC et à ses municipalités de rester des acteurs clé dans la région de Québec.

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, j'aimerais remercier, du fond du cœur, ma famille, mes amis et surtout mon copain, Patrice Laliberté, pour leurs encouragements et leur patience. Depuis près de quatre ans que je néglige les moments de qualité passés en leur compagnie. J'ai du bon temps à reprendre !

J'aimerais remercier mon directeur d'essai, Gérard Denoual, pour ses précieux commentaires qui m'ont guidée tout au long de ce travail. Son soutien m'a poussée à ce que je me surpasse dans cet apprentissage. Je tiens aussi à remercier Gérard Croteau. Ces deux professeurs m'ont transmis leurs passions du développement durable.

De plus, un gros merci à mes collègues de travail des MRC de La Jacques-Cartier et de La Côte-de-Beaupré, particulièrement à Jacques Pichette, Pierre-Alexandre Côté, Francine Breton et Dominic Aubé, qui ont contribué à parfaire l'exercice tout au long de mon cheminement. Des échanges avec différentes personnes des firmes Groupe Rousseau Lefebvre et Takt-Etik m'ont aussi permis d'approfondir mon travail.

Un merci tout spécial à mes collègues et amis : Nathalie Fournier, Hugo Lépine, Kevin McMahan et Marc Giroux qui ont consacré plusieurs heures à réviser mon document. Des gens de passions ! Je tiens aussi à remercier Isabelle Dionne et Christine Tremblay pour la tâche ardue qu'est la correction.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1 ÉTAT DE SITUATION : LA DÉMARCHE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI INTERPELLE LE MILIEU MUNICIPAL.....</b>	<b>3</b>
1.1 Historique .....	3
1.2 Rôle du milieu municipal .....	5
1.3 Outils pour assurer la cohérence .....	8
<b>2 PORTRAIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER .....</b>	<b>15</b>
2.1 État de situation de la MRC et du CLD .....	15
2.1.1 Le territoire.....	16
2.1.2 La planification stratégique : outil global pour assurer la cohérence.....	18
2.1.3 La structure organisationnelle .....	20
2.1.4 Les principales activités et réalisations en lien avec le développement durable..	21
2.1.5 Ressources humaines impliquées dans le développement durable .....	23
2.1.6 Moyens de communication .....	23
2.1.7 Ressources financières réservées au développement durable .....	24
2.2 Les acteurs et leurs démarches .....	24
2.2.1 Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale .....	24
2.2.2 Communauté métropolitaine de Québec .....	26
2.2.3 Municipalités du territoire.....	28
<b>3 REVUE D'EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES.....</b>	<b>30</b>
3.1 MRC des Sources .....	30
3.1.1 Outils pour assurer la cohérence .....	31
3.1.2 Facteurs de réussites, bonnes leçons et défis.....	32
3.2 MRC du Domaine-du-Roy .....	32
3.2.1 Outils pour assurer la cohérence .....	32
3.2.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis .....	33

3.3	CRÉ Montérégie Est.....	34
3.3.1	Outils pour assurer la cohérence .....	34
3.3.2	Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis .....	35
3.4	ESTRAN .....	36
3.4.1	Outils pour assurer la cohérence .....	37
3.4.2	Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis .....	38
3.5	SADC des Laurentides .....	39
3.5.1	Outils pour assurer la cohérence .....	39
3.5.2	Facteurs de réussites, bonnes leçons et défis.....	40
3.6	MRC de la Haute-Yamaska.....	41
3.6.1	Outils pour assurer la cohérence .....	41
3.6.2	Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis .....	42
3.7	MRC de Matawinie .....	42
3.7.1	Outils pour assurer la cohérence .....	43
3.7.2	Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis .....	44
<b>4</b>	<b>ANALYSE POUR UNE GESTION STRATÉGIQUE COHÉRENTE.....</b>	<b>46</b>
4.1	Mobilisation des acteurs.....	46
4.1.1	Acteurs à considérer .....	47
4.1.2	Moyens de mobilisation .....	48
4.1.3	Conditions essentielles .....	48
4.2	Outils pour assurer la cohérence .....	51
4.2.1	Diagnostic.....	52
4.2.2	Vision .....	53
4.2.3	Structure de fonctionnement et ressources humaines impliquées.....	54
4.3	Moyens de communication .....	55
<b>5</b>	<b>RECOMMANDATIONS POUR ASSURER UNE GESTION STRATÉGIQUE COHÉRENTE DANS LA MRC .....</b>	<b>58</b>
5.1	Préparation .....	58
5.2	Planification .....	61
5.2.1	Étape 1. Mobilisation et diagnostic .....	61

5.2.2	Étape 2. Vision stratégique de développement durable .....	62
5.2.3	Étape 3. Révision du schéma d'aménagement et de développement en fonction de la vision stratégique.....	63
5.2.4	Étape 4. Intégration de la vision stratégique et du schéma d'aménagement et de développement durable dans les documents de planification et les services offerts .....	63
5.2.5	Étape 5. Plan d'action et système de suivi des résultats.....	63
5.3	Mise en œuvre .....	64
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>66</b>
<b>RÉFÉRENCES .....</b>		<b>68</b>
<b>ANNEXE 1</b>	<b>BRÈVE DESCRIPTION DU RÔLE DU MDDEP, DU MAMROT, DE LA FQM ET DE L'UMQ.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE 2</b>	<b>RÉSUMÉ DE L'ÉTAT DE SITUATION DE LA DÉMARCHE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI INTERPELLE LE MILIEU MUNICIPAL .....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXE 3</b>	<b>RÉPERTOIRE D'OUTILS DE PLANIFICATION DE LA MRC ET DU CLD DE LA JACQUES-CARTIER.....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXE 4</b>	<b>RÉPERTOIRE D'OUTILS DE PLANIFICATION DE DIFFÉRENTS ACTEURS SUR LE TERRITOIRE DE LA MRC DE LA JACQUES- CARTIER .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE 5</b>	<b>COMPOSITION DES COMITÉS REGIONAUX DE LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE 6</b>	<b>VERSION PLUS DÉTAILLÉE DES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS DE LA MRC EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXE 7</b>	<b>PRINCIPALES ORIENTATIONS D'AMÉNAGEMENT RETROUVÉES AU SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT RÉVISÉ (2004).....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE 8</b>	<b>QUESTIONS À SE POSER POUR ÉLABORER UN DIAGNOSTIC .....</b>	<b>102</b>

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1	Carte du territoire de la MRC de La Jacques-Cartier	16
Figure 2.2	Carte présentant les trois bassins versants qui sont sur le territoire de la MRC de La Jacques-Cartier	17
Tableau 1.1	Repères historiques du gouvernement et des associations municipales	4
Tableau 2.1	Liste des principaux acteurs impliqués selon leur domaine d'activités	22
Tableau 3.1	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC des Sources	31
Tableau 3.2	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC du Domaine-du-Roy	33
Tableau 3.3	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la CRÉ Montérégie Est	35
Tableau 3.4	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de l'ESTRAN	37
Tableau 3.5	Énoncés de quelques éléments pouvant contribuer à la cohérence de la démarche de la SADC des Laurentides	40
Tableau 3.6	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC de La Haute-Yamaska	42
Tableau 3.7	Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC de Matawinie	43
Tableau 5.1	Exemples d'actions pour les tables sectorielles dans le cadre de la mise en œuvre	64

## LISTE DES ACRONYMES

A21L	Agenda 21 local
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
CJJC	Comité jeunesse de La Jacques-Cartier
CLD	Centre local de développement
CLSC	Centre local de services communautaires
CQDD	Centre québécois de développement durable
CMQ	Communauté métropolitaine de Québec
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
FQM	Fédération Québécoise des Municipalités
LAU	Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MRC	Municipalité régionale de comté
MRIGIMUL	Chaire multifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine de l'Université Laval
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PGMR	Plan de gestion des matières résiduelles
RQVVS	Réseau québécois villes et villages en santé
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
UMQ	Union des municipalités du Québec

## INTRODUCTION

Les premières réflexions visant à réconcilier le développement économique et social avec la protection de l'environnement ont graduellement fait surface à partir de la fin des années 1960. Au cours des années 1980, l'avancée des connaissances scientifiques, couplée à la médiatisation de phénomènes environnementaux, tels la détérioration de la couche d'ozone ou les pluies acides, ont mis en évidence l'urgence d'agir. Le concept de développement durable a été popularisé en 1987, lors de la publication du Rapport Bruntland intitulé *Notre avenir à tous*. Défini comme :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », il « s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (article 2 de la *Loi sur le développement durable*).

Le développement durable suppose un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable tout en reposant sur une nouvelle forme de gouvernance qui encourage la mobilisation et la participation de tous les acteurs de la société au processus de décision.

À l'instar de la mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable* qui ne vise que les ministères et organismes du gouvernement du Québec, le rôle majeur des municipalités et des municipalités régionales de comté (MRC) dans ce projet de société apparaît inévitable. La tendance globale à l'urbanisation allant en augmentant, les municipalités et les MRC sont de plus en plus interpellées par le concept de développement durable puisqu'elles consomment des ressources en abondance et exercent des pressions grandissantes sur les écosystèmes. Le développement durable offre, dans cette perspective, une approche permettant d'aborder de façon plus efficiente les transformations profondes et accélérées qu'ont connues les communautés au cours des dernières décennies. Il permet également d'apporter des réponses aux nombreux défis que les municipalités et les MRC doivent affronter, notamment, en matière de transport, d'aménagement du territoire, de développement économique et d'environnement.

En 2008, des discussions ont été entamées avec la direction générale de la MRC de La Jacques-Cartier pour connaître son intérêt à implanter un processus de développement durable. Il a alors été demandé de démontrer ce qu'une telle démarche implique concrètement. Réduire les risques de dédoublement avec les entités situées à des niveaux sous-jacents et supérieurs, tels que les municipalités, la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) et la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Capitale-Nationale, pouvant mener à un manque de cohérence des actions et d'efficacité suscite particulièrement les préoccupations. Le présent travail veut répondre à ses prémisses en ayant comme objectif principal d'émettre des recommandations, comme outil d'aide à la décision, pour assurer, dans une vision de développement durable, une gestion stratégique cohérente dans la MRC de La Jacques-Cartier. Les objectifs spécifiques sont de réaliser un portrait sommaire d'initiatives en développement durable au sein des organisations touchant de près ou de loin la MRC en faisant ressortir les acteurs concernés, d'effectuer une revue d'expériences québécoises auprès d'organisations municipales de niveau régional telles une MRC fondée sur une recherche de cohérence des actions et d'analyser les résultats dans une perspective de gestion stratégique cohérente. La veille stratégique a été basée sur des communications personnelles et sur la consultation de sites Internet et de documents. Un portrait exhaustif de la MRC n'a pas été réalisé dans le cadre de ce travail. Il comprend plutôt une revue d'initiatives en développement durable, aussi complète que possible, pour permettre de déboucher vers des pistes d'actions, qui elles devront être bonifiées à la lueur des résultats d'un diagnostic plus complet. Il importe de préciser que le portrait, c'est-à-dire la description de la situation telle une photo, est implicitement considéré dans le diagnostic. Ce document comprend un état de situation de la démarche gouvernementale de développement durable qui interpelle le milieu municipal, un portrait sommaire du développement durable dans la MRC de La Jacques-Cartier, une revue d'expériences québécoises, une analyse en fonction de la mobilisation et de différents outils pour assurer la cohérence et des recommandations pour assurer une gestion stratégique cohérente dans la MRC de La Jacques-Cartier.

# **1 ÉTAT DE SITUATION : LA DÉMARCHE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI INTERPELLE LE MILIEU MUNICIPAL**

Au Sommet mondial sur le développement durable, à Johannesburg en 2002, les nations présentes se sont engagées à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement durable. Dans la foulée de cet engagement, le Québec s'est engagé à accentuer ses efforts pour favoriser l'essor du développement durable (MDDEP, 2002a). Considérant qu'il s'agit d'« un projet de société », tel que le mentionne la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, quelle est l'influence de la démarche du gouvernement auprès du milieu municipal ? Un souci de cohérence des interventions locales, régionales et nationales s'avère donc essentiel pour assurer un développement viable. Dans ce contexte, quels sont les outils qui ont été mis en place et quels sont ceux que le gouvernement entend privilégier pour assurer cette cohérence ? Afin de réaliser un état de situation de ce qui a été fait jusqu'à maintenant et de l'impact sur le milieu municipal, un bref historique est présenté, le rôle du milieu municipal est ensuite traité, puis les outils mis en place et à venir pour assurer la cohérence sont mis en exergue. Pour ce faire, le Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et la Fédération Québécoise des Municipalités (FQM) ont été consultés. Une brève présentation de chacun est disponible à l'annexe 1. Un résumé de l'état de situation de la démarche gouvernementale de développement durable qui interpelle le milieu municipal est disponible à l'annexe 2. Ce résumé pourrait éventuellement être utilisé pour informer les décideurs dans le but de les amener à débiter une démarche de développement durable.

## **1.1 Historique**

Quelques repères historiques sont notés au tableau 1.1, ce qui permet de présenter le contexte opérationnel et les étapes franchies par le gouvernement, ainsi que les initiatives entreprises par les associations municipales (UMQ et FQM).

Tableau 1.1 Repères historiques du gouvernement et des associations municipales (MDDEP, 2002a; MAMROT, 2005; FQM, 2007a; FQM, 2007b; UMQ, s.d.)

Dates	Faits	Responsables
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement du Québec à l'international lors du sommet de Johannesburg.</li> </ul>	Gouvernement du Québec
Novembre 2004 à l'hiver 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation publique tenue sur le Plan de développement durable et sur l'avant-projet de loi.</li> </ul>	MDDEP
Février 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépôt de mémoires sur l'avant-projet de loi.</li> </ul>	FQM et UMQ
Septembre 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un forum sur le développement durable: le rôle de l'élu suffisamment reconnu? Proposait l'élaboration d'une politique de développement durable pour les municipalités. Cette proposition fut soumise et adoptée à l'unanimité lors de l'assemblée générale des membres de la FQM.</li> </ul>	FQM
13 avril 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption à l'unanimité de la <i>Loi sur le développement durable</i>.</li> </ul>	Assemblée nationale
17 avril 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une journée-colloque sur le développement durable qui a permis d'établir les grandes lignes à considérer en termes de responsabilités municipales liées au développement durable.</li> </ul>	FQM
13 juin 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une journée de consultation sur une politique de développement durable. Diverses organisations ont déposé un mémoire.</li> </ul>	FQM
Septembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une politique de développement durable, incluant une charte.</li> </ul>	FQM
20 septembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'un forum « Cap sur le développement durable » et signature d'une entente de partenariat sur le développement durable entre l'UMQ, le Centre québécois de développement durable (CQDD) et le Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS) qui vise à mieux outiller les municipalités dans leur démarche de développement durable.</li> </ul>	UMQ
2 octobre au 12 novembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation publique sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable.</li> </ul>	MDDEP
Octobre et novembre 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépôt de mémoires sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable.</li> </ul>	FQM et UMQ
Janvier 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en vigueur de la <i>Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013</i>.</li> </ul>	Assemblée nationale
31 mars 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication des plans d'action de développement durable.</li> </ul>	Ministères et organismes gouvernementaux assujettis

## 1.2 Rôle du milieu municipal

Toute la littérature consultée fait ressortir le rôle primordial qui revient aux municipalités et aux MRC pour assurer un développement durable. La contribution municipale au développement durable s'explique principalement par :

- Les pouvoirs et les responsabilités attribués au monde municipal. En effet, les pouvoirs qui sont accordés aux municipalités en vertu de la *Loi sur les compétences municipales* leur permettent de répondre aux besoins, divers et évolutifs, de leur population (MAMROT, 2008). Les élus municipaux ont à prendre des décisions qui portent sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques du développement (UMQ, 2007; FQM, 2007b);
- Les activités multisectorielles (résidentielles, industrielles, agricoles, touristiques...) qui cohabitent sur un même territoire (FQM, 2007b; Solidarité rurale du Québec, 2007);
- Le niveau administratif qui est le plus proche des citoyens. Par exemple, comme intervenantes de première ligne, les municipalités et les MRC jouent un rôle décisif en ce qui concerne l'éducation, la mobilisation et la consultation des citoyens (UMQ, s.d.; MAMROT, 2005).

Les municipalités et les MRC sont identifiées comme étant garantes de la qualité de vie des citoyens. Elles offrent de nombreux services essentiels en matière de transport, de sécurité, de gestion de l'eau potable, des eaux usées, des matières résiduelles, de l'aménagement du territoire, des cours d'eau, de salubrité, de nuisances, de loisirs, de culture et de développement économique (MAMROT, 2008; MRC Memphrémagog, 2007). Soulignons également qu'elles ont la responsabilité de veiller au respect de nombreux règlements et lois et qu'elles ont le pouvoir de régler, notamment, en regard de l'environnement (FQM, 2007b). Ce sont des responsabilités qui sont sans cesse croissantes (FQM, 2007b).

Dans ce contexte, il apparaît évident que le monde municipal sera influencé par la démarche gouvernementale. La *Loi sur le développement durable* vise toute la société ! En effet, le gouvernement ne peut agir seul; il a besoin de l'ensemble des acteurs de la société « pour définir une vision concertée » (MAMROT, 2008). Or, Lauzon (2007) fait ressortir qu'il n'y a pas beaucoup de principes de cette loi qui n'interpellent pas les municipalités. Pour monsieur

Bergeron (2009), de la FQM, si les municipalités n'adhèrent pas à la démarche gouvernementale, un réel développement durable est impossible. Le MAMROT (2009) corrobore en disant que la collaboration du milieu municipal sera évidemment nécessaire.

La *Loi sur le développement durable* n'oblige pas directement les organismes municipaux à élaborer un plan d'action et des objectifs en matière de développement durable (article 4). Le gouvernement souhaite avant tout acquérir de l'expérience et montrer l'exemple auprès des autres acteurs de la société (Vachon, 2009; Desrochers, 2009). Malgré que ladite loi prévoit la possibilité de les obliger, il n'est pas considéré, du moins à ce moment-ci, d'en venir un jour à une réglementation (Vachon, 2009; Lauzon, 2007). S'il s'avère être le cas, la loi précise que les municipalités seront consultées avant d'y être soumises (Vérificateur général, 2007). Le gouvernement souhaite davantage travailler de concert avec les municipalités qui auront entrepris une démarche de développement durable. Il désire faire connaître les bons exemples et ainsi favoriser une adhésion volontaire par effet d'entraînement. La loi offre une occasion pour les municipalités d'établir un plan de consolidation de leurs responsabilités (FQM, 2007b). Au fil des ans, des approches intéressantes en matière de développement durable ont été adoptées dans le monde municipal. Cependant, force est de constater que la plupart des organisations ne disposent pas des ressources (humaines et financières), donc des outils et des moyens, « susceptibles de structurer l'action menant à une véritable gestion intégrée des aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement » (UMQ, 2007; FQM, 2007b; Bergeron, 2009).

Il est à prévoir que la mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, ci-après appelée la *Stratégie*, auront un impact considérable sur le monde municipal. En effet, la loi prend en compte le principe de subsidiarité qui stipule que :

« (...) les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés » (article 6 de la *Loi sur le développement durable*).

Il importe aussi de s'attarder davantage à l'orientation 6 de la Stratégie parce qu'elle est en relation directe avec la gestion municipale (UMQ, 2007; Desrochers, 2009). Il s'agit d'une des orientations prioritaires qui est d'aménager et de développer le territoire de façon durable et intégrée. Les associations municipales s'interrogent sur l'impact de l'adoption des plans d'action des ministères et des organismes publics visés par la *Loi sur le développement durable* sur le monde municipal (FQM, 2007b; UMQ, 2007). Prenons, par exemple :

- *Plan d'action de développement durable 2009-2013* du MDDEP (MDDEP, 2009) :
  - Action 13 : Valoriser les matières résiduelles organiques afin de produire de la bioénergie par la mise en place d'un programme de biométhanisation dans les municipalités par l'implantation de digesteurs anaérobiques;
  - Action 16 : Soutenir le MAMROT pour la mise en œuvre des actions de son plan d'action de développement durable pour l'accompagnement-conseil du milieu municipal;
  - Action 17 : Consolider l'application de la gestion de l'eau par bassin versant qui constitue une approche très concrète de développement durable;
  - Action 18 : Faire participer les communautés locales et régionales aux processus d'établissement et de gestion du réseau d'aires protégées.
  
- *Plan d'action de développement durable 2009-2013* du MAMROT (MAMROT, 2009c) :
  - Action 5 : Intégrer le développement durable au cœur de la démarche de révision de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) et de ses moyens de mise en œuvre :
    - La LAU est en cours de révision. Le dépôt du projet de loi est prévu à l'automne 2010 (Desrochers, 2009);
    - La LAU représente le véhicule privilégié pour intégrer les principes de développement durable dans les stratégies et les plans d'aménagement et de développement des municipalités et des MRC.
  - Actions 6 et 8 : Améliorer la capacité du milieu municipal à prendre en compte les principes de développement durable dans leurs planifications et leurs interventions en aménagement du territoire :

- Il est prévu de former un comité avec les partenaires municipaux et régionaux pour préciser son rôle d'accompagnateur et mettre en œuvre les actions issues du comité.
- Action 9 : Renforcer la prise en compte des principes de développement durable dans la mise en œuvre des politiques, plans d'action et programmes du MAMROT. Exemples déjà en cours : *Politique nationale de la ruralité 2007-2014* et Fonds de développement régional.

Tout indique que des interventions risquent de se traduire en obligations nouvelles à l'égard des organismes municipaux. Plusieurs notions, traitées dans la Stratégie, interpellent le monde municipal puisqu'il doit faire appliquer plusieurs normes. Prenons l'exemple de la *Politique de protection des rives, du littoral et des plaines inondables* ou du schéma de couverture de risques. À cet égard, plusieurs mémoires sur le projet de Stratégie demandaient que les responsabilités que le gouvernement projette de transférer vers les municipalités et les MRC soient clarifiées (UMQ, 2007; FQM, 2007b; MRC Memphrémagog, 2007). À la lumière de ces éléments, il appert que le gouvernement et le monde municipal doivent agir en cohérence.

### **1.3 Outils pour assurer la cohérence**

Dans le but de concrétiser son engagement, le gouvernement a instauré un cadre de gestion pour donner plus de cohérence aux initiatives et pour aider à canaliser les efforts qui sont déjà entrepris. Les principaux outils sont la *Loi sur le développement durable* (le cadre légal) et la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, qui donnent les moyens pour assurer la cohérence des actions. Plus spécifiquement, les articles 1, 7 et 11 de la loi abordent le sujet. L'article 11 précise que la Stratégie doit comprendre « les moyens retenus pour viser une approche intégrée et la cohérence des différentes interventions en développement durable des autorités locales et régionales concernées... ». Cependant, la Stratégie est plutôt silencieuse à ce sujet (MRC Memphrémagog, 2007; Solidarité rurale du Québec, 2007). Les seuls mécanismes répertoriés dans la Stratégie qui peuvent favoriser la cohérence entre les différents paliers sont les suivants :

- Élaborer un plan d'action gouvernemental pour l'accompagnement conseil des acteurs publics et des entreprises qui soutiennent le dynamisme territorial (MDDEP, 2007, p. 62);
- Élaborer des outils d'identification des besoins pour aider les organisations non visées par la loi dans leur démarche volontaire de développement durable (MDDEP, 2007, p. 66).

Indirectement, l'élaboration de grilles d'analyse et d'autres outils méthodologiques, destinés dans un premier temps à l'appareil gouvernemental, permettra aussi de donner un cadre pour toute organisation qui désire entreprendre une démarche de développement durable. Des guides pour élaborer un plan d'action et pour évaluer l'état d'avancement à l'aide d'indicateurs et une grille d'analyse pour prendre en compte les principes de développement durable en sont des exemples (Vachon, 2008). Il semble que cette dernière sera utilisée par les analystes des ministères et organismes pour offrir un soutien financier (MDDEP, 2007). Les organismes demandeurs auront donc tout intérêt à appliquer cette grille dans le cadre de leurs actions. « On ne peut parler de cohérence sans traiter de la prise en compte des 16 principes de développement durable » (MDDEP, 2007, p. 66).

Un accent semble être donné aux mécanismes qui assurent une cohérence de l'intervention gouvernementale (MDDEP, 2007, p. 67). Il est clair que le gouvernement doit avant tout être cohérent dans ses propres actions au sein des ministères afin de pouvoir bien guider les autres acteurs de la société. À cet effet, l'UMQ recommande :

« (...) que le gouvernement au chapitre du manque de transversalité entre ses ministères et organismes, revoie les modes d'intervention, d'approche et de respect des lois par les différentes directions régionales des différents ministères » (UMQ, 2007, p. 12).

Ainsi, en priorité, les outils actuels, légaux ou autres, devraient être revus et renforcés (MRC Memphrémagog, 2007; UMQ, 2007; MAMROT, 2008; Solidarité rurale du Québec, 2007; RQVVS, 2007). Notons, entre autres, la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE), la LAU, la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* et la *Politique nationale de l'eau*. Dans le même ordre d'idées, il appert qu'un état des lieux soit fait et que tous s'entendent sur le point de départ (FQM, 2007b; Solidarité rurale du Québec, 2007).

Pour répondre à ses nouvelles obligations, le gouvernement utilise le Comité interministériel du développement durable (CIDD) pour assurer la cohésion et l'harmonisation des actions entre les ministères et a mis en place le bureau de coordination du développement durable au MDDEP qui comprend environ une quinzaine d'employés (Lauzon, 2007). Dans le cas du MAMROT, deux instances existent pour assurer la consultation et les échanges, soit la Table Québec-municipalités (comprend l'UMQ et la FQM) et la Table Québec-régions (comprend les présidents des CRÉ) (Croteau, 2008). La mise en œuvre de la *Loi sur le développement durable* a été l'un des principaux sujets discutés au cours des deux dernières années à la Table Québec-municipalités (Croteau, 2008).

Dans le cadre du processus d'adoption de ladite loi et de la Stratégie, des mécanismes ont été mis en place pour consulter le monde municipal. La consultation publique sur le plan de développement durable et sur l'avant-projet de loi est l'une des plus longues tenue par le gouvernement (Lauzon, 2007). Le milieu municipal a été invité à y participer. Pour le gouvernement, l'opinion des municipalités était importante (Lauzon, 2007). Un exemple de cette considération est le principe de subsidiarité qui a été ajouté à la suite de la consultation publique (UMQ, 2007).

Le gouvernement du Québec, par l'adoption de ce cadre de référence (la loi et la Stratégie), s'est doté d'un outil indispensable pour assurer la cohérence et ainsi un développement durable. Par exemple, le MAMROT (2007) constate qu'en France, un cadre de référence partagé est de plus en plus attendu et nécessaire à cause « de la variété des projets territoriaux à différents niveaux (régions, départements, regroupements intercommunaux ou communes), des références législatives et des mesures incitatives ». Lauzon (2007) note que l'expérience canadienne présente aussi des incohérences à cause de l'absence d'un cadre législatif. La démarche gouvernementale, avec la *Loi sur le développement durable*, vient soutenir les décideurs en leur donnant des moyens pour se questionner sur les pratiques et le fonctionnement en silo, c'est-à-dire par secteur d'activités (Vachon, 2008).

La participation du MDDEP à des congrès, des conférences et des forums comme ceux tenus par la FQM et l'UMQ en 2007 est un des principaux moyens retenus pour favoriser la cohérence des

actions à tous les niveaux (local, régional, métropolitain et national). Le MDDEP entend mettre en place un comité de travail composant les sept ou huit ministères qui travaillent étroitement avec le milieu municipal, dont le principal, le MAMROT, et les associations municipales, afin de réaliser un état de situation de ce qui est fait et des besoins à venir (Vachon, 2009). Ledit comité permettra de mettre sur pied des mesures d'accompagnement structurantes destinées aux municipalités et MRC, en cohérence avec les outils développés pour les ministères et organismes dans l'élaboration de leur plan d'action. L'objectif est que ce document soit rendu disponible pour le printemps 2009 (Vachon, 2009). Afin d'accompagner le monde municipal, le gouvernement souhaite d'abord connaître et faire valoir les expériences en cours (Lauzon, 2007).

Les mécanismes et les produits de veille en développement durable réalisés par le gouvernement et les associations municipales contribuent aussi à assurer la cohésion et l'harmonisation des actions à tous les niveaux (MAMROT, 2009a; MDDEP, 2002a; UMQ, s.d.). Les associations municipales organisent également des événements rassembleurs comme des forums d'échanges et des colloques. Pour sa part, la FQM a adopté une *Politique de développement durable*, incluant une charte, et a engagé une chargée de projet en environnement et développement durable afin d'aider les municipalités et les MRC. L'élaboration de cette politique de développement durable est le fruit d'une vaste consultation des membres et de personnes ressources dans le domaine (FQM, 2007b). La FQM souhaite pour l'avenir développer un programme pour les accompagner davantage dans leur démarche (Bergeron, 2009). L'UMQ, quant à elle, a réalisé plusieurs interventions traitant de facettes clés du développement durable, notamment, par les commissions permanentes, les programmes de formation, les communications (bulletin municipal), le Mérite Ovation municipale, les ateliers politiques, les cliniques de perfectionnement organisées dans le cadre de ses assises annuelles et la tenue de trois grands forums dont l'un intitulé « Cap sur le développement durable » (UMQ, 2007). L'UMQ a aussi concrétisé son partenariat avec le CQDD et le RQVVS et signé un protocole d'entente qui vise à encourager et accompagner les municipalités à se doter d'une démarche de développement durable (UMQ, 2007). Il serait intéressant de trouver ce protocole d'entente afin de déterminer quels sont exactement les moyens qui ont été retenus pour encourager et accompagner les municipalités. Un échange auprès de madame Cloutier (2009), de l'UMQ, n'a pas permis d'en apprendre davantage à ce sujet.

Considérant la priorité qui est accordée à l'orientation 6 de la Stratégie « Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée » et l'impact important attendu sur le monde municipal, une recherche plus approfondie a été réalisée à ce sujet. En fait, le MAMROT a réalisé une analyse afin de déterminer si les instruments et les processus de planification et d'interventions existants au Québec peuvent permettre de rencontrer les objectifs du développement durable (MAMROT, 2007; MAMROT, 2005). Il en ressort que les outils de planification territoriale existants, dont le schéma d'aménagement et de développement régional ainsi que le plan d'urbanisme local, peuvent englober les principes du développement durable (MAMROT, 2007; MAMROT, 2005). La FQM (2007) adhère également à cette approche en proposant de redéfinir le schéma d'aménagement par un schéma d'aménagement et de développement durable. La démarche encadrée par la LAU est semblable à celle des Agendas 21 locaux (MAMROT, 2007). Multiplier les documents de planification peut nuire à la cohérence. Ainsi, il s'avère congruent de prendre en compte les principes du développement durable lors de la révision des documents de planification et de programmes. D'autres pays dans le monde ont pris cette approche : les États-Unis, le Royaume-Uni et la France en sont des exemples (MAMROT, 2005).

Afin d'assurer la cohérence, le MAMROT (2007) ajoute qu'il appert que tous les exercices de planification s'appuient sur un même diagnostic du territoire, se fondent sur une même vision globale du développement de ce territoire et prévoient un système de suivi afin de mesurer les impacts des actions posées et les difficultés rencontrées. Le MAMROT (2005) note que :

« Une vision stratégique claire et partagée est le point de départ pour donner sens et cohérence aux décisions et faire en sorte que l'ensemble des processus mis en œuvre pour soutenir la prise de décision soit opérationnel » (p. 7)... « La vision stratégique permet d'aborder les grands défis touchant un ensemble de secteurs d'activités du milieu, d'imbriquer de façon cohérente les préoccupations de l'ensemble des partenaires qui ont des répercussions sur l'utilisation du sol et de rencontrer les objectifs du développement durable. Cette double facette, au cœur de l'approche stratégique, facilite le lien entre aménagement et développement et rend la planification territoriale davantage proactive et mobilisatrice » (p. 27)... « La vision stratégique doit absolument déboucher sur des activités concrètes et transversales pour faire naître la convergence. De même, elle doit s'accompagner obligatoirement de projets qui vont stimuler les troupes. Toutefois, les stratégies d'action doivent aller au-delà des simples facteurs économiques et intégrer des facteurs environnementaux, sociaux et culturels. La vision stratégique permet notamment d'établir une cohérence entre les outils de planification, les plans d'action et les politiques, de simplifier la

complexité générée par la multiplicité des processus existants, leur manque de liaison et de complémentarité ainsi que l'intervention trop cloisonnée des différents partenaires et, enfin, de réduire les improvisations et décisions qui génèrent plus souvent qu'autrement cette complexité. À l'échelon régional, la vision stratégique doit servir à assurer la cohérence des actions que sous-tendent l'adoption obligatoire d'un schéma d'aménagement et de développement, d'un plan d'action pour le schéma et d'un plan d'action local pour l'économie et l'emploi ainsi que l'adoption facultative de plans de développement du territoire. À l'échelon local, la vision stratégique doit servir à assurer la cohérence des actions que sous-tendent l'adoption obligatoire d'un plan d'urbanisme, d'un programme triennal d'immobilisations, l'adoption d'un plan stratégique et, le cas échéant, d'autres politiques comme une politique familiale, une politique culturelle, etc. Parce qu'elle déborde les préoccupations des autorités de plusieurs secteurs d'activité et de leurs partenaires, la vision stratégique devient un outil indispensable à la bonne gestion du territoire d'une communauté consciente des interrelations qui existent entre elle et nombre de secteurs d'activité qui influencent la qualité de vie, le développement, la prospérité et, en définitive, son destin » (p. 31-32).

Dans ce contexte, malgré que la LAU prévoit depuis 2002 que les MRC (et depuis 2000 pour les communautés métropolitaines) se définissent une vision stratégique dans le cadre de l'aménagement du territoire, le MAMROT préconise que l'obligation de se doter d'une vision soit incluse aux pouvoirs généraux des MRC et communautés métropolitaines (MAMROT, 2007; Caron, 2009). Ces considérations sont actuellement étudiées dans le cadre de la révision de la LAU qui est en cours (UMQ, 2007; Desrochers, 2009). L'échéancier souhaité est qu'elle soit publiée pour consultation à l'automne 2010 (Desrochers, 2009).

Globalement, il en ressort qu'il est préconisé d'intégrer le développement durable, pas à pas, dans l'ensemble des outils existants dans le cadre des compétences actuelles de l'organisation, ce qui a été appuyé par Bergeron (2009), Cloutier (2009) et Desrochers (2009). Afin d'assurer une cohérence entre les divers outils de planification et d'offrir aux élus et aux administrateurs municipaux, ainsi qu'aux citoyens, une vue d'ensemble de tous ces programmes d'interventions plus ou moins interreliés, il pourrait être fort pertinent de les répertorier, les présenter sous forme synthétique et les regrouper dans un seul document (MAMROT, 2007). Cela pourrait également permettre au gouvernement ou à toute autre organisation supra municipale de s'adapter à la vision stratégique locale et non l'inverse.

Pour finir, les opportunités de financement sont de plus en plus grandes. En effet, détenir un plan de développement durable devient une condition pour l'accès à plusieurs sources de financement dont le Fonds municipal vert de la Fédération Canadienne des Municipalités. En outre, le gouvernement gère plusieurs programmes d'aide financière et prévoit inclure des conditions pour assurer l'intégration des principes de développement durable. Par contre, il faut assurer la pérennité du financement. Ainsi, compte tenu du contexte québécois, un arrimage avec la démarche gouvernementale s'avère plus que pertinent. Une organisation désirant entamer une démarche de développement durable a tout intérêt à établir une relation avec des responsables dans les ministères et à tenter de s'impliquer dans les processus de consultation pour l'accompagnement conseil du milieu municipal.

## **2 PORTRAIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER**

Dans un premier temps, un état de situation de la MRC est réalisé. Cette partie comprend aussi l'information à l'égard du Centre local de développement (CLD) parce que sa gestion est sous l'égide de la MRC (même direction générale). Dans un deuxième temps, les principaux acteurs interpellés sont traités, tels que la CRÉ de la Capitale-Nationale, la CMQ et les municipalités constituantes. Globalement, il s'agit de réaliser un portrait de la gouvernance, c'est-à-dire axé sur les modes de fonctionnement. Plus spécifiquement, l'objectif est de répertorier des outils de planification, des processus et des actions réalisées en lien avec le développement durable. Une liste est retrouvée aux annexes 3 (MRC-CLD) et 4 (autres acteurs).

### **2.1 État de situation de la MRC et du CLD**

La MRC et le CLD sont des acteurs privilégiés du développement durable parce qu'ils interviennent régulièrement dans l'aménagement du territoire, le développement économique et la concertation. Cette section présente le territoire, l'organisation dont sa vision et ses orientations, sa structure, ses activités et ses réalisations en lien avec le développement durable, ses ressources humaines directement impliquées dans le développement durable, ses moyens de communication et ses ressources financières réservées au développement durable. Pour ce faire, les sites Internet et différents documents, qui ont été conçus par la MRC, le CLD et d'autres intervenants régionaux, ont été consultés et une rencontre avec les professionnels de la MRC et du CLD a été nécessaire pour mettre à jour l'information. Il en ressort que les documents de planification de base sont :

- La Planification stratégique de la MRC (MRC Jacques-Cartier, 2005a);
- Le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2007-2010 du CLD (CLD Jacques-Cartier, 2007);
- Le Schéma d'aménagement révisé datant de 2004 (MRC Jacques-Cartier, s.d.);
- Le Portrait régional (MRC Jacques-Cartier, 2006) :
  - Il s'agit d'un portrait axé sur les résultats qui constitue un outil de consultation pour la population du territoire, mais qui peut aussi permettre d'alimenter l'ensemble des

décideurs régionaux lorsqu'ils doivent se positionner. La MRC est en train de le mettre à jour, dont une révision est prévue aux cinq ans (Breton, 2009).

Cette étape permettra de proposer, au chapitre 5, des actions pour assurer un développement durable qui seront harmonisées aux outils de planification existants.

### 2.1.1 Le territoire

La MRC de La Jacques-Cartier est située au nord de l'agglomération de Québec et est délimitée, à l'est, par la MRC de La Côte-de-Beaupré, et, à l'ouest, par la MRC de Portneuf (MRC Jacques-Cartier, s. d.). Elle est composée de neuf municipalités et d'un territoire non organisé (Lac-Croche) (figure 2.1).

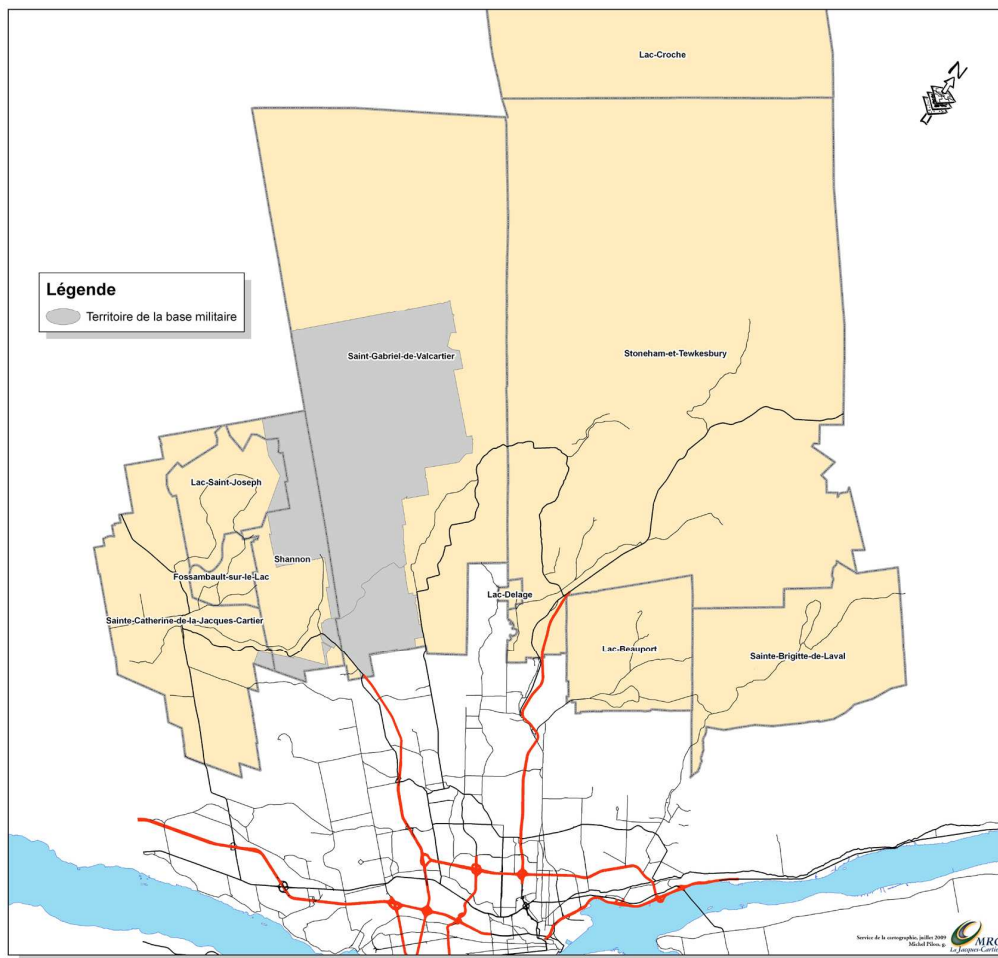


Figure 2.1 Carte du territoire de la MRC de La Jacques-Cartier.

Les neuf municipalités constituant sont (figure 2.1) : Fossambault-sur-le-lac, Lac-Saint-Joseph, Shannon, Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Lac-Beauport, Lac-Delage, Sainte-Brigitte-de-Laval, Saint-Gabriel-de-Valcartier et Stoneham-et-Tewkesbury (MRC Jacques-Cartier, 2006). La MRC fait aussi partie de la CMQ.

Une des particularités de la MRC est que le territoire est physiquement coupé en deux par la présence de la Base militaire de Valcartier (MRC Jacques-Cartier, 2008b). À l'ouest, se trouvent les quatre premières municipalités notées ci-haut et à l'est, se localisent les cinq autres (figure 2.1).

On retrouve également, sur le territoire de la MRC, trois bassins versants (figure 2.2), soit de la rivière Montmorency, de la rivière Saint-Charles et de la rivière Jacques-Cartier (MRC Jacques-Cartier, s. d.; MRC Jacques-Cartier, 2006).

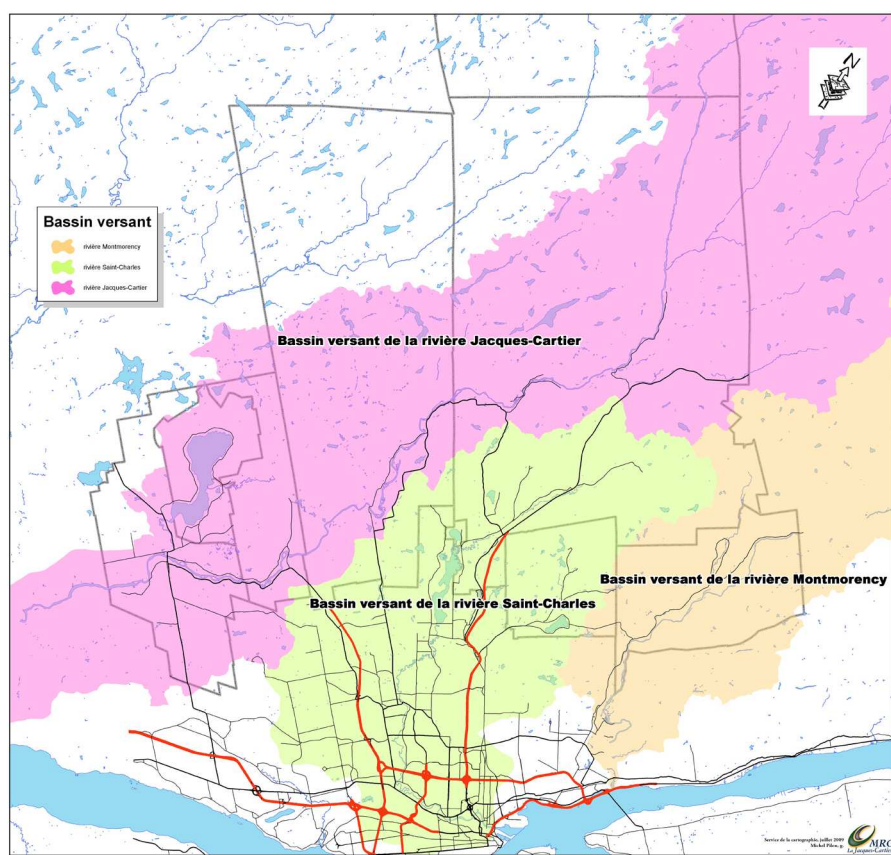


Figure 2.2 Carte présentant les trois bassins versants qui sont sur le territoire de la MRC de La Jacques-Cartier.

Les municipalités les plus peuplées sont Lac-Beauport (6 378 habitants) et Stoneham-et-Tewkesbury (6 120 habitants) (MAMROT, 2009b). La MRC connaît une forte croissance de sa population depuis les années 1970. De 13 953 habitants qu'elle était en 1971, elle est de 31 258 habitants en 2008 (Bergeron, 2003; MAMROT, 2009b). Une vaste enquête auprès de plus de 200 entreprises sur le territoire de la MRC a permis de tracer un portrait du marché du travail : « Un large pan de l'économie de la MRC de La Jacques-Cartier repose sur les activités récréotouristiques ainsi que sur l'hébergement et la restauration » (Emploi-Québec, 2009).

### **2.1.2 La planification stratégique : outil global pour assurer la cohérence**

En 1998, la MRC a débuté un processus de planification stratégique (MRC Jacques-Cartier, s. d.). Jusqu'en 2005, une série de consultations auprès d'intervenants de la région a permis à la MRC de se doter d'une vision, de principes et d'orientations (MRC Jacques-Cartier, s. d.). La première phase de consultation a pris la forme d'une rencontre auprès du conseil municipal, de la direction générale et, le cas échéant, des directeurs de service de chaque municipalité (Breton, 2009). Cette démarche a, entre autres, permis de faire ressortir que les communications étaient déficientes (Breton, 2009). Puis, une deuxième phase de consultation, avec l'ensemble des municipalités, a permis de préciser les orientations régionales (Breton, 2009; MRC Jacques-Cartier, 2005a; MRC Jacques-Cartier, 2005b). La vision, les principes et les orientations régionales issus de la planification stratégique sont les suivantes (MRC Jacques-Cartier, s.d.) :

- Vision :
  - La MRC doit assumer un leadership ayant pour but de maintenir et de protéger l'intégrité environnementale et la qualité de vie sur son territoire (croissant vert) et ce, par une structure de fonctionnement administratif souple et efficace. La MRC doit être un outil de concertation qui respecte les objectifs de développement des municipalités du territoire.
  
- Principes qui motivent l'action et la réflexion sont :
  - Le développement durable et intelligent;
  - Le respect de l'individu à tous les niveaux;

- Le respect de la qualité de notre environnement;
  - La transparence des actes.
- Orientations régionales :
- Organisation du territoire : Reconnaître et respecter l'autonomie et la capacité des municipalités à assumer la gestion du développement fondée sur les notions clés de couronne verte et de milieu de vie distinctif (villégiature et nature) tout en s'assurant de la rentabilité du développement (résidentiel, commercial et industriel).
  - Qualité de vie et transport : Limiter l'impact des contraintes liées au développement du territoire sur le milieu de vie et établir les modalités de la gestion des activités de développement tout en favorisant l'affirmation du sentiment d'appartenance notamment par un lien est-ouest.
  - L'environnement : Favoriser un développement compatible avec la qualité de notre environnement permettant de conserver et d'assurer une protection élevée de l'environnement, avec une attention particulière portée au milieu aquatique (rives, littoral, plaine inondable, milieux humides, eaux souterraines), à la forêt urbaine, à la protection des sols et à l'agriculture.
  - L'économie : Supporter le développement économique en facilitant l'implantation d'entreprises créatrices d'emplois - dans le respect du développement durable, en concertation avec nos partenaires et voisins dans une perspective de diversification de l'économie.
  - Tourisme : Consolider l'identité particulière et la notoriété propre de la destination de La Jacques-Cartier : « La nature à proximité de Québec » en offrant notamment des expériences touristiques complètes et en améliorant l'accessibilité de l'offre.
  - Développement social : Favoriser la concertation entre les différents intervenants du territoire notamment par la mise en place d'une table de concertation permettant l'identification de nos besoins.

### 2.1.3 La structure organisationnelle

Globalement, la structure actuelle est principalement basée sur des comités par secteur (MRC Jacques-Cartier, 2006; MRC Jacques-Cartier, 2008a). En plus du Conseil des maires, on retrouve au sein de la MRC 11 comités de travail, composés notamment de maires, et trois comités techniques, principalement formés d'employés municipaux où s'y greffent, parfois, des élus (MRC Jacques-Cartier, 2006; MRC Jacques-Cartier, 2008a). L'annexe 5 présente les différents comités régionaux de la MRC en plus de leur composition générale, lorsque disponible. Le CLD comprend un conseil d'administration, un comité exécutif et un comité tourisme (Lépine, 2009). Le conseil d'administration est composé d'élus et de représentants de divers collèges électoraux dont les membres proviennent majoritairement du milieu des affaires et du tourisme (Lépine, 2009).

Des élus et des professionnels de la MRC et du CLD agissent aussi en tant que représentants de la MRC au sein de différents comités orchestrés par d'autres acteurs du milieu comme à la CRÉ de la Capitale-Nationale et à la CMQ (MRC Jacques-Cartier, 2008a). Plusieurs des comités sont cités à l'annexe 5.

Depuis 2008, la MRC et le CLD soutiennent également six tables de concertation sectorielles (tourisme, forêt, affaires, jeunesse, développement social et environnement) (MRC Jacques-Cartier, 2008a; MRC Jacques-Cartier, 2009). Elles sont formées notamment d'élus, de représentants de la MRC et du CLD et d'intervenants du milieu (MRC Jacques-Cartier, 2008a; MRC Jacques-Cartier, 2009). La mise en place des tables a pour principal objectif de contribuer à identifier les préoccupations, les enjeux et les besoins présents sur le territoire et de les soumettre, sous forme d'avis, au conseil des maires. (MRC Jacques-Cartier, 2009).

Il existe un lien direct entre les comités techniques, les comités de travail des élus et le conseil des maires. Cependant, le lien au niveau horizontal entre les dossiers de la MRC et du CLD et entre la MRC-CLD et les autres acteurs comme la CMQ, les municipalités et les organismes de bassin versant semble insuffisant. Par exemples :

- À l’interne, on constate que certains documents de planification se répètent ou s’entrecoupent à l’égard, entre autres, des valeurs, des enjeux, des orientations ou d’éléments de portrait (MRC Jacques-Cartier, 2005a; CLD Jacques-Cartier, 2007; MRC Jacques-Cartier, 2004a; MRC Jacques-Cartier, 2004). Éventuellement, il pourrait être intéressant de rassembler ces informations dans des documents de base tel la planification stratégique de développement durable (incluant la vision, les orientations et les objectifs) et le portrait qui deviendrait la référence;
- À la suite des rencontres avec des professionnels de la MRC et du CLD, il ressort que dans le cas des représentants qui assistent à des comités organisés par d’autres acteurs comme à la CRÉ de la Capitale-Nationale ou aux organismes de bassin versant, il s’avère difficile d’arrimer l’information transmise entre :
  - Les élus et les professionnels, particulièrement des élus vers les professionnels;
  - Mais aussi entre les professionnels.
- Certains documents de planification à l’échelle supra-municipale, comme à la CMQ, ne semblent pas prendre en compte les documents de planification et les besoins des organisations sous-jacentes comme la MRC, mais aussi les municipalités (CMQ, 2005). Et vice et versa.

Depuis environ un an, la réalisation de rencontres de suivi avec les employés de la MRC et du CLD après chaque conseil des maires se veut être un exercice pour accentuer cette transversalité (Breton, 2009). En outre, l’organisation pour le suivi des activités des tables sectorielles ajoute à cet effort (Breton, 2009). En effet, des rencontres de coordination où l’ensemble des responsables des tables, en plus des deux coordonnateurs et de la directrice générale, permettent d’améliorer les échanges sur différents dossiers.

#### **2.1.4 Les principales activités et réalisations en lien avec le développement durable**

La MRC a pour mission de planifier et d’encadrer des actions en matière d’aménagement et de développement du territoire en partenariat avec les municipalités membres (MRC Jacques-Cartier, s. d; MRC Jacques-Cartier, 2006). À cet effet, la MRC s’est dotée, en 2004, d’un schéma d’aménagement révisé. Pour plus d’information, l’annexe 7 présente les principales orientations

d'aménagement qu'on y retrouve. La MRC fait également partie de la CMQ qui a le mandat d'élaborer un plan métropolitain d'aménagement et de développement relatif aux enjeux d'intérêts métropolitains. Celui-ci n'a pas encore été adopté.

Depuis sa création, la MRC est aussi appelée à intervenir dans différents dossiers à caractère régional, dont la gestion des matières résiduelles, la gestion des forêts, la gestion de l'eau, le transport collectif, le développement économique, le tourisme, le développement rural et le développement social. Les principaux acteurs répertoriés par domaine d'activités ont été inscrits dans le tableau 2.1. Un complément d'informations à l'égard des principales activités et réalisations à la MRC en lien avec le développement durable est présenté à l'annexe 6. En outre, tous les documents qui ont été identifiés dans le cadre de ce travail ont été listés aux annexes 3 et 4. L'information provient des rencontres avec les professionnels de la MRC et du CLD. Celle-ci qui a été révisée par la directrice (Breton, 2009).

Tableau 2.1 Liste des principaux acteurs impliqués selon leur domaine d'activités (Breton, 2009).

<b>AMENAGEMENT ET DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE</b>	MAMROT, CMQ et municipalités.
<b>GESTION DES MATIERES RESIDUELLES</b>	MDDEP, RECYC-QUÉBEC, CMQ et municipalités.
<b>GESTION DES FORETS</b>	CRÉ de la Capitale-Nationale et Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF).
<b>GESTION DE L'EAU</b>	Organismes de bassin versant de la rivière Montmorency, de la rivière Saint-Charles et de la rivière Jacques-Cartier, MDDEP et municipalités.
<b>TRANSPORT COLLECTIF</b>	CRÉ de la Capitale-Nationale, CMQ, Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Québec-Nord et municipalités.
<b>DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE ET DE L'EMPLOI (CLD)</b>	Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Portneuf-Jacques-Cartier, Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE), Centre local d'emploi (trois pour le territoire : Beauport pour Sainte-Brigitte-de-Laval, Sainte-Foy pour le secteur ouest et Charlesbourg pour le secteur est), Emploi-Québec.
<b>TOURISME (CLD)</b>	Association touristique régionale et Office du tourisme de Québec-Régions (4 MRC).
<b>DEVELOPPEMENT RURAL</b>	MAMROT, Bureau de la Capitale-Nationale et Solidarité rurale du Québec.
<b>DEVELOPPEMENT SOCIAL</b>	Société d'habitation du Québec, Villes et villages d'art et de patrimoine, Comité jeunesse de La Jacques-Cartier (CJJC), Unité régionale de loisir et de sport de Québec, CSSS de Québec-Nord et CRÉ de la Capitale-Nationale.

### **2.1.5 Ressources humaines impliquées dans le développement durable**

La direction générale a le rôle de coordonner l'ensemble des comités et des tables de concertation. Deux coordonnateurs ont le mandat d'assister les responsables de chaque table sectorielle. Le premier est dédié au domaine économique (tourisme, affaires et forêt) et le deuxième est assigné à la jeunesse, au développement social et à l'environnement.

Depuis l'été 2008, un responsable au développement durable a été nommé au sein même du personnel actuel. Son mandat n'a pas vraiment été défini, du moins sur papier (Breton, 2009). Il avait été entendu qu'il devait étudier le dossier pour en arriver avec des propositions auprès des décideurs (Breton, 2009). Un effort plus important a été fait dans les derniers mois dans le but de proposer une approche de développement durable et un ou des projets concrets d'ici l'automne 2009 (Breton, 2009).

### **2.1.6 Moyens de communication**

En 2005, à la suite de la tournée des municipalités dans le cadre de la consultation pour la planification stratégique, des moyens de communication dont un site Internet, un journal régional *Le Jacques-Cartier* et un bulletin municipal ont été créés (Breton, 2009). Le site Internet vise à informer tous les citoyens sur ce qu'est la MRC et sur les services qu'elle offre (MRC Jacques-Cartier, 2009). Auparavant, plusieurs sections du site Internet n'étaient pas mises à jour régulièrement, cependant un mandat clair a récemment été donné à un employé de la MRC pour la refonte du site et pour la mise à jour régulière (Breton, 2009). Le journal régional vise également tous les citoyens. L'information qui y est véhiculée porte surtout sur les activités et événements qui se produisent sur le territoire. Sa parution est mensuelle. Le bulletin municipal, à raison de trois à quatre parutions annuellement, est spécifiquement dédié aux municipalités (élus et professionnels) afin de les informer des activités de la MRC. Les principaux dossiers sont également présentés aux directeurs généraux des municipalités dans le cadre de rencontres annuelles, généralement prévues en début d'année et à l'automne (Breton, 2009). Des rencontres individuelles sont également prévues. L'objectif de ses moyens de communication est de renforcer le lien entre les municipalités et la MRC.

À l'interne, depuis environ un an, une rencontre entre la direction générale et les employés est réalisée après chaque Conseil de la MRC, soit à chaque mois.

### **2.1.7 Ressources financières réservées au développement durable**

À ce jour, aucun budget n'a directement été réservé pour entamer une démarche de développement durable et consolider les actions (Breton, 2009). Indirectement, des sommes importantes ont été investies afin de favoriser un développement durable du territoire (mise en place de moyens de communication, réalisation de consultation pour doter la MRC d'une planification stratégique, etc.). Cependant, il est difficile d'estimer ces montants.

## **2.2 Les acteurs et leurs démarches**

Cette section comprend un résumé des initiatives en développement durable entreprises par des organisations supra (CRÉ de la Capitale-Nationale et CMQ) et infra municipales (municipalités du territoire). Pour ce faire, dans un premier temps, la tournée des employés de la MRC et du CLD a permis de répertorier un bon nombre d'acteurs. Dans un deuxième temps, des échanges téléphoniques ont permis de rassembler l'information et de faire ressortir d'autres acteurs importants. Cette étape vise aussi à identifier des leaders dans ce domaine. La liste n'est pas exhaustive. Les sujets portent surtout sur une brève présentation de la mission de l'organisation et de la relation avec la MRC, du mandat en lien avec le développement durable, de la démarche (la réflexion est-elle entamée, faire ressortir leur intention...) et des outils mis en place pour assurer la cohérence (structure de fonctionnement, moyens de communication, ressources humaines et financières impliquées...). Ces acteurs ont également été identifiés au tableau 2.1.

### **2.2.1 Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale**

- Mission : Il s'agit d'une instance de concertation et de planification régionale. C'est l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional (MAMROT, 2007).

- Relation avec la MRC : La CRÉ de la Capitale-Nationale regroupe les MRC de La Jacques-Cartier, de Charlevoix-Est, de Charlevoix, de La Côte-de-Beaupré, de L'Île-d'Orléans et de Portneuf, ainsi que l'agglomération de Québec (qui inclut les villes de Québec, de L'Ancienne-Lorette et de Saint-Augustin-de-Desmaures) et la réserve indienne de Wendake (CRÉ Capitale-Nationale, s.d.a).
- Mandat en lien avec le développement durable : La CRÉ de la Capitale-Nationale s'est dotée d'un plan quinquennal de développement. Celui-ci définit, dans une perspective de développement durable, les objectifs généraux et particuliers de développement d'une région (MAMROT, 2005). Il tient compte, en priorité, de la participation des jeunes et des femmes à la vie démocratique de la région, puis des stratégies et des objectifs régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi, des grands enjeux du développement économique et d'aménagement et de développement du territoire (CRÉ Capitale-Nationale, 2007). Après un échange avec un professionnel à la CRÉ, monsieur Allaire, il ne semble pas avoir d'actions concrètes en développement durable de prévues (Allaire, 2009). Il n'y a pas de ressources humaines désignées pour approfondir ce dossier. Il note tout de même une augmentation des préoccupations du développement durable au sein de son organisation.
- Outils pour assurer la cohérence : *Le Plan quinquennal de développement de la région de la Capitale-Nationale 2006-2011 : L'innovation au cœur du développement humain* (CRÉ Capitale-Nationale, 2007).
  - Ce document résulte d'un effort de synthèse de l'ensemble des planifications existantes qui ont été réalisées par différents acteurs du développement de la région (CMQ, CLD, Pôle Québec Chaudière-Appalaches et Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Capitale-Nationale) (*Id.*).
  - L'un des défis notés est qu'il faut « apprendre à conjuguer le capital humain ou social, le capital économique et le capital naturel autour d'objectifs communs, dans une perspective globale et intégrée du développement » (*Id.*, p. 9). Comme élément de la vision du développement, la promotion du développement durable est une des valeurs qui visent à guider l'action (*Id.*, p. 11). Comme cadre de référence, le respect des valeurs associées au développement durable est une des conditions pour l'atteinte des objectifs (*Id.*, p. 20). Il importe de mentionner que l'objectif 2 « Améliorer la qualité de vie et le bien-être de la population » privilégie des actions telles que :

- Réviser les schémas d'aménagement dans une perspective d'adaptation aux changements démographiques : services de proximité accrus, densification du logement, maisons bigénérationnelles;
- Élaborer une stratégie visant à identifier les pratiques innovantes et favorables au développement durable en entreprises.

Quant à l'objectif 5 « Créer la synergie entre les organisations et les régions », une des actions privilégiées est d'organiser une activité annuelle sur le partage des connaissances et l'identification d'actions conjointes dans des dossiers stratégiques communs aux territoires de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches, dans le respect des réalités des deux régions.

- Un des outils dont la CRÉ de la Capitale-Nationale s'est dotée pour favoriser la cohérence de ses interventions est d'actualiser le plan à chaque année dans le cadre d'une assemblée régionale (CRÉ Capitale-Nationale, s.d.a).
  - Une liste plus exhaustive de documents d'intérêts se retrouve à l'annexe 4.
  - Des communiqués et des bulletins « Concert'action Express » sont utilisés comme moyens de communication.
  - Un Fonds de développement régional (FDR) permet de soutenir financièrement des organisations comme la MRC qui désirent réaliser des projets contribuant à la connaissance, à l'organisation ou à la promotion d'un territoire (CRÉ Capitale-Nationale, s.d.b).
- Structure de fonctionnement : La CRÉ de la Capitale-Nationale soutient sept tables de concertation sectorielles (CRÉ Capitale-Nationale, s.d.a). Aucun comité spécifique sur le développement durable n'a été identifié.

### **2.2.2 Communauté métropolitaine de Québec**

- Mission : Il s'agit d'une instance de planification et de coordination (CMQ, 2004).
- Relation avec la MRC : La CMQ regroupe 28 municipalités, dont l'agglomération de Québec, Lévis et les municipalités composantes des MRC de La Jacques-Cartier, de La Côte-de-Beaupré et de L'Île-d'Orléans (*Id.*).

- Mandat en lien avec le développement durable : Les champs de compétence de la CMQ touchent principalement (*Id.*) :

- L'aménagement du territoire;
- Le développement économique, social et environnemental;
- La planification et le suivi de la gestion des matières résiduelles.

Après des échanges avec des professionnels à la CMQ, il n'y a pas de réelle démarche de développement durable d'entamée (Cantin, 2009; Rondeau, 2009; Hallé, 2009). La mauvaise perception du terme qui tend vers la protection de l'environnement, liée à des dépenses colossales sans résultats à court terme, semble être un frein (Cantin, 2009; Hallé, 2009). L'interrogation à savoir si le développement durable cadre dans leurs compétences a même été soulevée (Cantin, 2009). Malgré cela, la perspective de la durabilité est, parfois, considérée dans des dossiers. Par exemple, monsieur Hallé (2009), responsable de l'aménagement du territoire, note que les professionnels tentent d'inclure les principes du développement durable dans leur planification en élargissant les thèmes abordés en aménagement du territoire et en urbanisme au-delà des seules considérations d'occupation du territoire. À ce jour, il ne semble donc pas avoir d'intention claire face au développement durable. En outre, il n'y a pas de ressources humaines désignées pour approfondir ce dossier.

- Outils pour assurer la cohérence :

- La vision stratégique du développement du territoire de la Communauté métropolitaine de Québec intitulée *Bâtir ensemble une communauté plus forte* (CMQ, 2005).
- Un autre des principaux outils dont la CMQ s'est dotée est l'état de situation qui date de 2006 réalisée dans le cadre de l'élaboration du schéma métropolitain d'aménagement du territoire et de développement (CMQ, 2004).
- Le schéma métropolitain d'aménagement du territoire et de développement n'a toujours pas été adopté.
- Une liste plus exhaustive de documents d'intérêts est retrouvée à l'annexe 4.

- Structure de fonctionnement : La CMQ soutient plusieurs comités techniques sectoriels, mais aucun ne porte spécifiquement sur le développement durable. La CMQ participe également à divers comités à l'externe tels que ceux des organismes de bassins versant.

### 2.2.3 Municipalités du territoire

Considérant la mission de défense de l'intérêt des citoyens, il va de soi que l'échelle municipale a un rôle crucial à jouer dans le développement durable. Ce sont les municipalités qui fournissent les services aux citoyens et qui sont responsables de mettre en œuvre leur propre politique, mais aussi celles des gouvernements et des organismes supra-municipaux tels que la MRC. Globalement, le principal outil de planification pour une municipalité est le plan d'urbanisme (Lac-Beauport, s.d.b). Il complète et précise la planification du territoire contenue dans le schéma d'aménagement de la MRC (*Id.*).

À la suite de la consultation des sites Internet et de communications téléphoniques auprès de municipalités, il en ressort qu'aucune n'a adopté, à ce jour, de « plan de développement durable ». Cependant, plusieurs actions illustrent l'engagement de certaines municipalités envers les principes du développement durable. La Ville de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier a même désigné l'une de ses ressources humaines comme directeur adjoint à l'urbanisme, au développement durable et inspecteur en bâtiment (Sainte-Catherine-de-La-Jacques-Cartier, 2007). Il ne va pas sans dire que des initiatives, plutôt sectorielles, dans le domaine de l'environnement, de l'économie et du social ont été entreprises. La MRC ne possède pas de portrait à jour des plans, politiques, règlements et actions réalisées par les municipalités dans le domaine de l'environnement et du développement durable (Breton, 2009). Malgré que ces informations soient intéressantes à répertorier et à analyser pour assurer la cohérence des actions, le présent document se limite à répertorier les approches globales en vue d'un développement durable.

Lac-Beauport et Stoneham-et-Tewkesbury sont les municipalités qui sont les plus proactives dans ce domaine :

- Stoneham-et-Tewkesbury : Après un large exercice de consultation auprès de la population, la municipalité a adopté en 2007, un outil de planification global du territoire, le plan directeur d'aménagement et de développement, qui touche à la fois les aspects environnementaux, sociaux et économiques (Mathieu, 2008). Un comité consultatif sur le développement durable

a été créé en 2003, cependant le manque de ressources a mené à l'arrêt des réunions (Mathieu, 2008).

- Lac-Beauport : La municipalité a entrepris une démarche concrète depuis environ un an pour se doter d'un plan de développement durable (Fournier, 2009). En outre, le plan d'urbanisme, qui a été adopté le 6 juillet 2009, prend en compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques (Lac-Beauport, s.d.a; Lac-Beauport, s.d.b). Quelques moyens envisagés sont de mettre en place une gestion de l'urbanisation par sous-bassins versants, de se doter d'un plan directeur des eaux pluviales et de réaliser un inventaire des gaz à effet de serre (Lac-Beauport, s.d.b; Fournier, 2009).

### 3 REVUE D'EXPÉRIENCES QUÉBÉCOISES

Une revue de démarches, d'outils pour assurer la cohérence (structure de fonctionnement, ressources humaines impliquées et moyens de communication) et de facteurs de réussites, de bonnes leçons et de défis a été effectuée sur la base d'expériences vécues au Québec dans des contextes régionaux. La MRC des Sources, la MRC du Domaine-du-Roy, la CRÉ Montérégie Est, l'ESTRAN (regroupement de municipalités), la SADC des Laurentides, la MRC de la Haute-Yamaska et la MRC de Matawinie sont les organisations qui ont été étudiées.

#### 3.1 MRC des Sources

En 2002, à la suite de la fermeture d'un important employeur, la MRC des Sources a entrepris une démarche pour limiter les effets de la crise économique et pour favoriser la diversification des activités du territoire (Martin, 2007). La première étape a été de mettre en place un comité de travail, de réaliser un diagnostic socio-économique (surtout économique) et de produire un *Plan de relance 2004-2014* (Martin, 2007). Puis, en 2005, la MRC des Sources a donc décidé d'entamer une démarche d'Agenda 21 local (A21L) et de compléter son diagnostic, en incluant la dimension environnementale en plus d'intégrer les dimensions sociale et économique (CLD des Sources, 2007; Université de Sherbrooke, 2006; MRC des Sources, 2007; Martin, 2007). Les principaux partenaires contributeurs sont le CLD et l'Université de Sherbrooke qui avaient le mandat de réaliser le diagnostic de développement durable, en plus de la SADC, de la Corporation de développement communautaire et du Collectif de lutte contre la pauvreté (Martin, 2007). Le *Plan de relance 2004-2014* constitue la base de ce que pourrait devenir le plan d'A21L (*Id.*). Les prochaines étapes consistent à structurer l'organisation des acteurs dans la MRC (comités), d'intégrer au *Plan de relance 2004-2014* les enjeux identifiés dans le diagnostic de développement durable, de reformuler le plan stratégique et le plan d'action en intégrant les préoccupations du développement durable et de se doter d'outils de suivi comme un tableau de bord spécifique au territoire avec des indicateurs mesurables (*Id.*).

### 3.1.1 Outils pour assurer la cohérence

Le tableau 3.1 présente différents outils qui ont été utilisés par la MRC des Sources afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.1 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC des Sources (Martin, 2007; Université de Sherbrooke, 2006; MRC des Sources, 2007; CLD des Sources, 2007).

<p><b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comité de stratégie et de soutien : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : 30 personnes provenant d’une douzaine d’organismes du territoire ainsi que des ministères et des représentants régionaux.</li> </ul> </li> <li>– Ce comité est devenu le Comité de pilotage : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : préfet, directeurs, présidents et coordonnateurs des instances suivantes: CLD, MRC, SADC et Corporation de développement communautaire.</li> <li>○ Mandat : Valider la démarche de recherche-action et les outils, suggérer des pistes d’action et supporter le projet.</li> </ul> </li> <li>– Comité opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : Personnes de diverses compétences pour répondre aux besoins selon les étapes du projet (chargé de projet sectoriel et membre du comité de pilotage, etc.).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b></p>	<p>Une personne a été dédiée à la coordination. Mandat : Faciliter l’échange entre l’université et les comités, convoquer les réunions, assurer la circulation de l’information et communiquer l’avancement de la démarche de développement durable à la population.</p>
<p><b>MOYENS DE COMMUNICATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forum (un forum annuel permet de faire part de l’état d’avancement des orientations, des objectifs visés et des résultats attendus).</li> <li>– Présentation du concept de développement durable lors du 1<sup>er</sup> forum.</li> <li>– Présentations par étape de la démarche lors de conférences, congrès, salons, etc.</li> <li>– Entrevues à la radio locale.</li> <li>– Articles publiés dans le bulletin du CLD pour informer les entreprises et les institutions, dans les journaux locaux ainsi que dans le journal régional pour informer la population en général.</li> <li>– Cours en « Éthique et développement durable » offert par l’Université de Sherbrooke.</li> <li>– Inscrire la démarche dans le <i>Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable</i> élaboré par l’Université du Québec à Chicoutimi et le CQDD.</li> </ul>
<p><b>MOBILISATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Présentation de la démarche souhaitée auprès d’acteurs clés pour connaître leur intérêt et leur volonté de s’engager dans cette démarche.</li> <li>– Rencontres avec acteurs ciblés.</li> </ul>

### **3.1.2 Facteurs de réussites, bonnes leçons et défis**

Martin (2007) note que les principaux facteurs de réussite, bonnes leçons et défis sont de :

- Mettre en place des ressources dédiées, sinon du personnel avec du temps dégagé pour ce projet spécifique (donner un mandat clair);
- Créer une structure de fonctionnement pour éviter le dédoublement (utiliser les comités existants lorsque possible);
- Prévoir des mécanismes de communication appropriés, des rencontres d'échange et d'enrichissement à chaque étape, ainsi que des interactions soutenues.

Comme retombées, cette démarche a eu un effet d'entraînement pour les stratégies des organisations du territoire (*Id.*).

## **3.2 MRC du Domaine-du-Roy**

En 2004, la MRC a entrepris l'élaboration d'une vision stratégique de développement avec une perspective de développement durable (MRC du Domaine-du-Roy, s.d.). Dans un premier temps, un diagnostic a été réalisé en impliquant le milieu, d'où découle une adaptation des structures de fonctionnement (*Id.*). Des groupes de discussion sectoriels ont été formés pour discuter de différents sujets (*Id.*). Les partenaires contributeurs importants ont été, entre autres, le CSSS, l'entreprise Abitibi, et les écoles (*Id.*). En 2005, des activités de mobilisation et de concertation ont permis de bien situer les enjeux à prendre en compte en vue de l'élaboration de la vision stratégique et du plan d'action (*Id.*). Une charte d'engagement territorial a également été adoptée (*Id.*). Puis, les chantiers sectoriels et la Table territoriale ont été créés pour mettre en œuvre la nouvelle vision stratégique (*Id.*).

### **3.2.1 Outils pour assurer la cohérence**

Le tableau 3.2 présente différents outils qui ont été utilisés par la MRC du Domaine-du-Roy afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.2 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC du Domaine-du-Roy (MRC du Domaine-du-Roy, s.d.).

<b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b>	<p><b>IMPLANTATION :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quatre groupes de discussion : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : l’un formé d’élus et les trois autres formés d’acteurs des sphères du développement économique, du secteur sociocommunautaire et de l’aménagement et de l’environnement.</li> <li>○ Mandat : Élaborer un diagnostic territorial.</li> </ul> </li> <li>– Comité avisé (formé suite à la rencontre avec les quelques 150 personnes) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mandat : Supporter l’ensemble de la démarche.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>MISE EN ŒUVRE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les chantiers : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : spécialistes des thématiques (agroalimentaire, forêt, gouvernance, population et qualité de vie et tourisme).</li> <li>○ Mandat : Assurer la mise en œuvre de la nouvelle vision stratégique, élaborer et mettre en œuvre les plans d’action et les stratégies de développement de leurs secteurs respectifs.</li> </ul> </li> <li>– Table territoriale : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : Présidents de chaque chantier ainsi que d’autres représentants des organismes territoriaux.</li> <li>○ Mandat : Coordonner les chantiers.</li> </ul> </li> </ul>
<b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b>	<p>L’urbaniste de la MRC. Embauche d’un consultant pour l’élaboration de la vision stratégique.</p>
<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rencontre avec quelques 150 personnes pour débattre des enjeux afférents au diagnostic et prioriser les actions.</li> <li>– Colloque portant sur la vision stratégique.</li> </ul>
<b>MOBILISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Charte d’engagement territorial.</li> </ul>

### 3.2.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis

La MRC du Domaine-du-Roy (s.d.) fait ressortir que :

- Le mode de gouvernance doit être revu pour permettre de prendre en compte l’intérêt de la communauté et pour assurer l’intégration des expertises présentes sur le territoire, particulièrement de façon transversale;
- Les communications sont essentielles, surtout la recherche de communication efficace et transparente afin de bien promouvoir les enjeux de la vision, ses actions, les résultats attendus et les rôles conférés aux acteurs.

### **3.3 CRÉ Montérégie Est**

Dans le but d'augmenter la cohérence de ses décisions, la CRÉ Montérégie Est s'est dotée, en 2008, d'une charte régionale de développement durable (Cornelissen, 2008; Cloutier, 2009). En août 2008, le conseil d'administration de la CRÉ adoptait la charte à l'unanimité (Cornelissen, 2008). Par la suite, les neuf MRC adoptaient des résolutions d'appui (*Id.*). Ainsi, cosignée par les préfets des neuf MRC, la charte a été officialisée avec la ministre Beauchamp du MDDEP le 21 novembre 2008 (*Id.*). Il s'agit d'un document d'intention, d'une durée de trois ans, comprenant une déclaration, sept principes, quatre engagements destinés à la CRÉ et deux engagements destinés à ses partenaires (*Id.*). La charte vise à renforcer le partenariat entre les groupes, les entreprises et les institutions, afin de partager une vision et de bénéficier de formations qui permettent une meilleure intégration des diverses composantes du développement durable (CRÉ Montérégie Est, 2008; Cornelissen, 2008). Cette démarche fait suite à une consultation publique tenue en 2005 dans le cadre de la planification territoriale d'où est né le plan quinquennal de développement incluant les diverses composantes du développement durable tel que défini par le gouvernement (Cornelissen, 2008; MAMROT, 2005). Un mandat avait alors été donné à Kim Cornelissen, de Bebop, et Yves Fortin, du Technocentre en écologie industrielle, (tous deux participants à l'A21L de Sorel-Tracy) pour rédiger une charte qui permette à la région de faciliter une modification aux pratiques actuelles (Cornelissen, 2008). Pour ce faire, une analyse de plusieurs chartes avait été effectuée. Les prochaines étapes sont de rendre disponible une démarche d'adhésion à la charte par des partenaires autres que les MRC, d'analyser les processus et les grilles d'approbation des divers fonds régionaux afin de s'assurer qu'ils sont conformes au développement durable (CRÉ Montérégie Est, 2008; Cornelissen, 2008).

#### **3.3.1 Outils pour assurer la cohérence**

La CRÉ met en place différents outils de planification pour assurer la cohérence comme (CRÉ Montérégie Est, 2008; Cornelissen, 2008) :

- La charte régionale de développement durable;
- La démarche d'adhésion à la charte pour des partenaires autres que les MRC;

- Les processus et les grilles d'approbation des divers fonds régionaux incluant les préoccupations du développement durable.

Le tableau 3.3 présente différents outils qui ont été utilisés par la CRÉ Montérégie Est afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.3 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la CRÉ Montérégie Est (CRÉ Montérégie Est, 2008; Cornelissen, 2008).

<b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b>	– Conseil d'administration de la CRÉ; – Conseils des neuf MRC.
<b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b>	Deux consultants, Kim Cornelissen de Bebop et Yves Fortin, du Technocentre en écologie industrielle. Mandat : Analyser des chartes et rédiger la charte.
<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	– Consultation publique pour définir une planification territoriale qui s'inscrit dans une démarche de développement durable (250 personnes présentes).
<b>MOBILISATION</b>	– Charte régionale de développement durable.

### 3.3.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis

- L'analyse des chartes fait ressortir que la majorité de celles-ci comportent un nombre limité de principes et d'engagements, sans doute par souci de les réaliser, l'importance de diffuser les bonnes pratiques, la formation et la sensibilisation, l'importance d'innover dans les pratiques, entre autres pour ce qui est de la gestion et d'une participation davantage inclusive dans la prise de décision (Cornelissen, 2008).
- Les défis concernant l'innovation ne sont pas exclusivement technologiques. Tout en reconnaissant l'importance de la technologie comme source de solutions aux problèmes, l'innovation doit également se développer dans nos pratiques organisationnelles qu'il importe de revoir (CRÉ Montérégie Est, 2008). En d'autres mots, passer d'une culture de la compétition à une culture de partenariat, ce qui s'avérera davantage rentable à plus ou moins court terme.
- Un des grands défis est de passer à une gestion proactive plutôt qu'à une gestion réactive des problématiques (CRÉ Montérégie Est, 2008). Actuellement, le quotidien prend souvent le pas sur une planification à plus long terme. Ce n'est pas la situation optimale puisque les fonds

sont investis pour résoudre des problèmes plutôt que de les employer pour améliorer notre qualité de vie.

- Comme gage de succès, deux des principes énoncés dans la charte mènent particulièrement à la cohérence des actions, soit (CRÉ Montérégie Est, 2008) :
  - Le transfert et le développement de compétences, le partage de connaissances et l'acquisition de nouvelles attitudes s'avèrent essentiels pour que l'ensemble des partenaires, ainsi que la population de la Montérégie Est, soient capables de s'adapter et de saisir les opportunités dans un environnement en rapide mutation;
  - Trop souvent considérée comme une source de conflits, la protection de l'environnement peut, au contraire, être source d'opportunités. Cela nécessite toutefois une approche de concertation, où chaque partenaire accepte le compromis, dans une approche «gagnant-gagnant».

### **3.4 ESTRAN**

En 2000, à la suite de la fermeture des principaux moteurs économiques, un groupe de personnes, provenant de Sainte-Madeleine-de-la-Rivière-Madeleine, Grande-Vallée, Cloridorme et Petite-Vallée, tient un premier colloque pour faire le constat de la dévitalisation, de la déstructuration et du dépeuplement du territoire et pour sonder la volonté des gens à changer les choses (Vaillancourt, 2007). L'année suivante, un groupe de personnes intéressées se mobilisaient pour développer un projet visant la revitalisation et la dynamisation du territoire dans une perspective de développement durable (*Id.*). La Chaire multifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine de l'Université Laval (MRIGIMUL), la Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal et le CLD sont des partenaires contributeurs majeurs (*Id.*). En 2002 et 2003, les données recueillies par les universitaires ont servi de base à la démarche entérinée en 2003 (*Id.*). La structure de travail a ensuite été mise en place d'où est né l'organisme Estran-Agenda 21 (*Id.*). Celui-ci avait comme premier mandat de faire les démarches pour implanter un premier projet de paysage humanisé, aire protégée au sens de la *Loi sur la conservation du patrimoine naturel du Québec* et de le faire reconnaître par le MDDEP, ce qui a été fait en 2005 (*Id.*). Sa mission est de favoriser la revitalisation sociale, économique et

environnementale – par la concertation ainsi que l'éducation – pour l'implantation et l'animation d'un A21L en Estran qui sera adopté prochainement (Université Laval, s.d.; Vaillancourt, 2007).

### 3.4.1 Outils pour assurer la cohérence

Le tableau 3.4 présente différents outils qui ont été utilisés par l'ESTRAN afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.4 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de l'ESTRAN (Vaillancourt, 2007; Université Laval, s.d.).

<p><b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conseil d'administration d'Estran-Agenda 21 :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : un élu et un citoyen de chacun des villages et un représentant de la Chaire MRIGIMUL.</li> </ul> </li> <li>– Comités sectoriels :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ponctuellement mis en place selon les besoins émergents.</li> <li>○ Composition : Groupes d'intérêts auxquels participent des citoyens bénévoles accompagnés d'experts ou d'étudiants spécialisés dans le domaine d'intérêt.</li> <li>○ Mandat : Développer une planification d'interventions, à partir des diagnostics et des enjeux identifiés par et pour l'Estran, pouvant s'inscrire non seulement dans l'A21L, mais également dans l'éventuel plan de protection, conservation et mise en valeur du paysage humanisé projeté.</li> </ul> </li> <li>– Table de concertation multisectorielle :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : élus, représentants des organismes et institutions, publiques ou privées, de l'Estran et participants des comités sectoriels.</li> <li>○ Mandat : Faire le point sur les activités et valider les orientations à prendre pour le développement durable du territoire. Rencontre au moins une à deux fois par année.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b></p>	<p>Estran-Agenda 21 est constitué :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– D'une personne à la coordination;</li> <li>– D'une personne au secrétariat;</li> <li>– Des professionnels spécialisés, selon les besoins, provenant de la Chaire MRIGIMUL, du MDDEP ou autre alliance stratégique.</li> </ul> <p>Mandat : Rechercher constamment du financement, toujours nécessaire à la continuité de l'organisme, organiser des réunions, les animer et compiler des informations devant servir aux projets en cours. Estran-Agenda 21 assume les coûts (déplacements, fournitures...) et appuie les comités dans les activités liées à l'Estran.</p>

<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rencontres d’information et de discussion avec chacun des quatre Conseils municipaux de l’Estran et le Conseil d’administration d’Estran-Agenda 21 (approximativement trois fois par année).</li> <li>– École d’été en Estran sur les A21L pour aider d’autres collectivités à se doter d’un A21L.</li> <li>– Article mensuel dans le journal local pour informer et inviter la population à participer aux activités en cours.</li> <li>– Une vidéo.</li> <li>– La population est également consultée par des sondages ponctuels sur des questions spécifiques. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En 2006, le sondage téléphonique a permis de faire connaître Estran-Agenda 21 à la population et de vérifier si elle est en accord avec cette démarche.</li> </ul> </li> </ul>
<b>MOBILISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L’implication des organismes du milieu est assurée sous forme de consultation individuelle, de participation dans des comités sectoriels et à la table de concertation.</li> </ul>

### 3.4.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis

Vaillancourt (2007) note que les principaux facteurs de réussite, bonnes leçons et défis sont :

- Concerter et mobiliser la population pour assurer la poursuite du projet. Malgré que la concertation soit un processus long, il est nécessaire. Si les décisions et actions ne sont pas supportées par la communauté, celle-ci tend à s’opposer et à montrer son mécontentement, mettant ainsi un frein ou un terme au projet. Seul, on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.
- Œuvrer en priorité sur les sujets qui obtiennent un consensus et ce, en prônant le mieux-être collectif. Sinon, les actions sont souvent sources de conflits, de division et elles sont donc énergivores. Axer sur les sujets où tous adhèrent facilite la mise en commun des savoirs et la solidarité qui, à leur tour, orientent vers d’autres actions consensuelles;
- Le manque de moyens financiers et de ressources techniques, les délais bureaucratiques, les rencontres prévues dans les temps libres des bénévoles (et reportées faute de quorum) et la reprise d’activités après un temps mort (résultant en l’abandon par des personnes auparavant bien engagées), sont parmi les nombreuses difficultés rencontrées par les porteurs de projets;
- Les personnes leaders doivent assurer et appuyer la relève le plus tôt possible, sans pour autant se retirer du processus. Ce mouvement continu d’apprentissage collectif permet non

seulement d'éviter l'essoufflement des responsables, mais également de partager les moments de succès avec le plus grand nombre.

### **3.5 SADC des Laurentides**

Depuis 30 ans, l'essor démographique soutenu et la croissance économique fulgurante liés à l'industrie touristique causent une pression considérable sur les milieux naturels (Lapointe, 2007). La qualité et la diversité de ces milieux naturels sont au fondement du succès touristique. En 2006, dans l'optique de supporter les entreprises, la SADC a réalisé une étude auprès de celles-ci afin d'identifier leurs besoins, de comprendre comment s'articule le développement durable dans les petites et moyennes entreprises et d'identifier des axes d'intervention à privilégier (SADC des Laurentides, s.d.; Lapointe, 2007). Cette étude a été conduite en collaboration avec l'Université du Québec à Rimouski (Lapointe, 2007). Il en est ressorti que 85 % d'entre elles étaient prêtes à instaurer de meilleures pratiques de développement durable si elles étaient accompagnées en ce sens (SADC des Laurentides, s.d.; Lapointe, 2007). Ainsi, la SADC offre maintenant le service conseil en développement durable aux entreprises, organismes et municipalités du territoire. Ce service comprend un diagnostic de l'organisation dans une optique de développement durable, un plan d'action de développement durable selon la réalité de l'organisation, un accompagnement et un support technique tout au long du processus et une visibilité accrue dans la région (SADC des Laurentides, s.d.). En mars 2008, un répertoire des programmes financiers et des services conseils en développement durable a été élaboré (*Id.*). La SADC a aussi pour objectif de tenir compte des principes du développement durable dans ses activités quotidiennes ainsi que dans les événements spéciaux qu'elle organise, d'où est née la *Politique de développement durable*, adoptée en décembre 2008 (*Id.*). Les prochaines étapes sont d'intégrer les critères de développement durable dans ses programmes financiers et de mettre en place des moyens de reconnaissance (Lapointe, 2007).

#### **3.5.1 Outils pour assurer la cohérence**

Le tableau 3.5 présente différents outils qui ont été utilisés par la SADC des Laurentides afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.5 Énoncés de quelques éléments pouvant contribuer à la cohérence de la démarche de la SADC des Laurentides (Lapointe, 2007; SADC des Laurentides, s.d.).

<b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b>	Non disponible
<b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b>	Deux conseillers en développement durable à la SADC.
<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Étude: <i>Les dirigeants d'entreprise face au développement durable, besoins et axes d'intervention.</i></li> <li>– Répertoire des programmes financiers et des services conseils en développement durable, bottin des ressources : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Information complète des ressources disponibles aux entreprises, municipalités et organismes afin d'aider celles-ci à mettre en place des bonnes pratiques de développement durable.</li> </ul> </li> <li>– <i>Politique de développement durable.</i></li> <li>– Dépliant d'information sur les services offerts par la SADC.</li> </ul>
<b>MOBILISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Étude: <i>Les dirigeants d'entreprise face au développement durable, besoins et axes d'intervention :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 69 entrevues = taux de réponse de 77 %;</li> <li>○ Trois groupes de discussion.</li> </ul> </li> </ul>

### 3.5.2 Facteurs de réussites, bonnes leçons et défis

Les facteurs de succès et défis sont basés sur des recommandations retrouvées dans l'étude de Lapointe (2007) :

- Intervenir d'abord auprès des actifs visionnaires pour stimuler leur leadership et créer un effet d'entraînement. Ils obtiendront des résultats plus rapidement et aideront les institutions comme les municipalités et les MRC à s'adapter aux besoins spécifiques du développement durable dans les petites et moyennes entreprises. Travailler avec ce type d'entreprise permettra aux intervenants locaux de prendre une longueur d'avance et de s'adapter plus rapidement aux besoins des petites entreprises à l'égard du développement durable.
- Insister sur la rentabilité financière et les opportunités sur le marché que représente le développement durable en faisant connaître les avantages économiques et stratégiques de l'intégration de pratiques de développement durable en entreprise afin d'intéresser les principaux concernés.
- Stimuler notamment l'adoption de stratégies de marketing vert, de responsabilité sociale et d'achat local.

- Assurer la cohérence et la collaboration entre les différentes institutions du territoire afin qu’elles ne dédoublent pas ni ne freinent les initiatives mises en place mais bien qu’elles s’y rallient.
- S’inspirer des théories de l’innovation pour structurer l’action en développement durable.
- L’un des défis relevé est la mobilisation. Par exemple, dans le cadre de l’étude, le taux de participation dans les groupes de discussion était moins de 20 % et ce, même si 62 % des répondants se sont dits intéressés à participer.

### **3.6 MRC de la Haute-Yamaska**

En 2005, la MRC a amorcé un mouvement de réflexion quant à sa planification stratégique régionale d’où est né « Vision 2015 » (MRC de La Haute-Yamaska, s.d.). Cette démarche permet de tracer une voie solide pour le développement de la MRC d’ici les 10 prochaines années (*Id.*). Les 10 municipalités constituant la Haute-Yamaska ont donné un appui unanime au projet par l’adoption d’une résolution (*Id.*). Lors d’un premier forum, huit sujets prioritaires ont été identifiés, ce qui a donné naissance à huit comités de travail (*Id.*). Lors du forum de 2006, les 100 participants ont présenté la vision de leur comité de travail et ont, ensemble, élaboré une vision commune (*Id.*). Plusieurs partenaires contribuent au succès de la démarche, soit en ressources humaines et/ou financières, dont la Chambre de commerce, le Ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation (MDEIE), Développement Économique Canada, le bureau d’affaires de Bell Canada, le Cégep, une dizaine de partenaires privés et plusieurs autres (*Id.*).

#### **3.6.1 Outils pour assurer la cohérence**

Le tableau 3.6 présente différents outils qui ont été utilisés par la MRC de La Haute-Yamaska afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.6 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC de La Haute-Yamaska (*Id.*).

<b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b>	Huit comités de travail (1- Une région, une vision, 2- Éducation, formation, développement des compétences, 3- Développement stratégique de nos pôles industriels, 4- Récupération, vigilance et gestion environnementale, 5- Pôle touristique et culturel, 6- Politique de développement social, 7- Une stratégie jeunesse, 8- Santé et milieu de vie).
<b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b>	Non disponible.
<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grand forum de réflexion (taux de participation : 115 personnes) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un état de situation datant de 2005 a été transmis aux participants : Les informations provenaient des différents rapports, études ou recherches produits par les organismes publics, parapublics et communautaires agissant sur le territoire. Elles sont rapportées le plus objectivement et fidèlement possible, sous forme de faits, de constats ou de tableaux statistiques.</li> <li>○ Questionnaire sur les principaux succès des dernières années à compléter par les participants.</li> </ul> </li> <li>– Recueil des forces et des succès de la région transmis aux participants.</li> <li>– Encart dans le journal.</li> <li>– Forum lors de l'année suivante pour faire un état de situation, faire le point sur les résultats et repartir vers de nouvelles cibles.</li> <li>– Journée conjointe « social » et « santé » (taux de participation : 50 personnes) : Pour partager et réfléchir sur les enjeux locaux dans les secteurs du développement social et de la promotion de la santé.</li> </ul>
<b>MOBILISATION</b>	– Les municipalités ont adopté une résolution d'appui.

### 3.6.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis

La MRC de La Haute-Yamaska (s.d.) fait ressortir que la force de la démarche est de travailler en collaboration entre les municipalités et les divers secteurs d'activité, favorisant ainsi une meilleure compréhension de tous.

## 3.7 MRC de Matawinie

En 2004, certains organismes de développement socio-économique, tels que la SADC, le Centre local de services communautaires (CLSC), le Centre communautaire bénévole Matawinie et le Carrefour jeunesse-emploi (CJE), ont initié une démarche de participation citoyenne (SADC

Matawinie, s.d.; Landreville, 2008). L'objectif principal consistait à mobiliser les citoyens, et par le fait même les élus et les organismes, à prendre en charge le développement de leur territoire en prenant part activement à des projets qu'eux-mêmes auront élaborés et qu'ils réaliseront et ce, dans le respect des principes du développement durable (SADC Matawinie, s.d.; Landreville, 2008). La structure de fonctionnement a été mise sur pied, puis de 2004 à 2005, les comités ont effectué un diagnostic selon un thème spécifique (SADC Matawinie, s.d.; Landreville, 2008). Durant tout le processus, des intervenants de différents organismes les ont guidé et leur ont fourni différentes informations nécessaires à la réalisation du diagnostic (Landreville, 2008). Ensuite, les comités thématiques ont ciblé deux ou trois problématiques jugées prioritaires et réalistes d'améliorer (SADC Matawinie, s.d.). Une analyse des projets déjà réalisés a été faite afin d'identifier les lacunes. À l'automne 2005, un exercice de prospective a permis de rêver à ce que le territoire devrait être dans un horizon de long terme, soit 10 ans et plus (SADC Matawinie, s.d.). Les comités thématiques ont élaboré des pistes d'actions réalistes, dont ils seront porteurs, dans l'optique de faire le lien entre les problématiques et les résultats espérés (SADC Matawinie, s.d.; Landreville, 2008). En janvier 2008, les comités thématiques débutaient la réalisation de projets découlant des pistes d'actions (Landreville, 2008).

### 3.7.1 Outils pour assurer la cohérence

Le tableau 3.7 présente différents outils qui ont été utilisés par la MRC de Matawinie afin de favoriser la cohérence des actions.

Tableau 3.7 Énoncés de quelques éléments ayant contribué à la cohérence de la démarche de la MRC de Matawinie (Landreville, 2008; SADC Matawinie, s.d.).

<b>STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comité organisateur :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : Quelques agents de développement et élus.</li> <li>○ Mandat : Mobiliser des citoyens afin qu'ils participent aux rencontres des comités thématiques, selon leurs affinités et préoccupations.</li> </ul> </li> <li>– Cinq comités thématiques :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : Une dizaine de citoyens des différentes municipalités du territoire.</li> <li>○ Les organismes impliqués dans les comités agissent seulement comme soutien.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Noyau porteur : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Composition : Trois représentants issus de chacun des cinq comités thématiques, pour un total de 15 personnes;</li> <li>○ Mandat : Partager et informer sur la démarche entre les différents comités, assurer la mobilisation citoyenne;</li> <li>○ Rencontre au besoin, soit environ une fois par mois.</li> </ul> </li> </ul>
<b>RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUEES</b>	La SADC a délégué quelques professionnels. Il en va de même pour le Centre communautaire bénévole Matawinie, le CLSC et le CJE, en plus de quelques maires et conseillers municipaux du territoire.
<b>MOYENS DE COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les organismes initiateurs de la démarche, en plus d'une soixantaine de citoyens ont suivi diverses formations sur la méthode et les moyens pour arriver à un projet de territoire durable viable.</li> <li>– Assemblée avec tous les membres des comités thématiques où le but était de donner une formation pour avoir une meilleure vision de l'ampleur de la démarche, des étapes à réaliser et des moyens à utiliser pour y parvenir.</li> <li>– Colloque des 8<sup>es</sup> Universités de Pays : lieu de rencontre entre les acteurs du développement territorial de quelques territoires de la province de Québec (provenant majoritairement de la région de Lanaudière), de la France, de la Guadeloupe et du Maroc : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lors de ce colloque, les ateliers étaient basés sur les problématiques ciblées (mentionnées précédemment) par les comités thématiques;</li> <li>○ Plus de 200 participants ont pris part à des ateliers de discussions, tables rondes, visites terrain, etc.</li> </ul> </li> </ul>
<b>MOBILISATION</b>	– Bouche à oreille par le comité organisateur pour mobiliser des citoyens afin qu'ils participent aux comités thématiques.

### 3.7.2 Facteurs de réussite, bonnes leçons et défis

Landreville (2008) et la SADC Matawinie (s.d.) notent que les principaux facteurs de réussite, bonnes leçons et défis sont :

- Déterminer l'étendue du projet selon les bassins naturels de vie plutôt que de cibler un territoire selon le découpage administratif. Les bassins de vie peuvent inclure plusieurs municipalités;
- Garder la mobilisation des citoyens, des élus et des organismes et en intéresser de nouveaux sont deux des plus grands défis à relever. Il est important de respecter les limites d'implication des citoyens pour éviter un essoufflement.
- Mobiliser sous différents modes de participation tels que par thèmes, par population cible, par bassin de vie et à partir d'une communauté locale d'appartenance comme un village;

- Tenir compte de certaines réalités saisonnières (agriculture, chasse, pêche...) qui ont un impact sur la disponibilité des citoyens participants;
- Maintenir l'amélioration de la synergie entre les organismes qui est due à l'implication de plusieurs d'entre eux dans l'animation et le soutien de la démarche;
- Assurer une coordination et une cohésion entre tous les projets en émergence au niveau du territoire;
- Par ce nouveau mode de gouvernance, les élus et les organismes de développement ont constaté que la participation des citoyens au développement du territoire n'est pas une menace à leur pouvoir de décision, mais plutôt une assurance que les projets réalisés sont à l'image de la réalité vécue par les citoyens pour qu'ils reçoivent l'appui du milieu, ce qui augmente leur chance de succès.

## **4 ANALYSE POUR UNE GESTION STRATÉGIQUE COHÉRENTE**

Cette section présente l'analyse en fonction de la mobilisation, de différents outils pour assurer la cohérence où une attention particulière est portée au diagnostic, à la vision et à la structure de fonctionnement et des moyens de communication. Des facteurs de réussites, des bonnes leçons et des défis ont été intégrés à l'intérieur même des critères analysés.

Malgré qu'il n'existe pas de démarche unique, la revue d'expériences permet de faire ressortir quelques étapes du processus qui ont été entreprises par la majorité des organisations étudiées au chapitre 3. Il s'agit de la mise en place de mécanismes de concertation, de la réalisation d'un diagnostic, de la définition d'une vision commune de développement durable, d'identification d'orientations, d'objectifs et d'actions et la prévision de moyens de suivi et d'évaluation.

### **4.1 Mobilisation des acteurs**

L'un des éléments clés de la démarche de développement durable est d'inclure la communauté dans le processus de décision relatif au développement (Favreau, 2007; MAMROT, 2005). On entend par communauté toutes personnes qui habitent et/ou travaillent sur un même territoire et qui ont des intérêts communs. Dans ce contexte, les employés, souvent négligés, sont également des acteurs majeurs. Le mouvement doit démarrer de l'intérieur, puis émerger vers l'extérieur pour assurer le succès dans la mobilisation des acteurs. L'examen des expériences au chapitre 3 démontre que l'étape de la mobilisation est essentielle et ce, dès le début de la démarche. En effet, tous les cas étudiés ont mis en place différents outils (structure de fonctionnement, moyens de communication...) pour concerter et mobiliser la communauté. Ces outils seront abordés plus spécifiquement dans la prochaine section. Cette section s'attarde principalement à l'identification des acteurs à considérer, à quelques exemples de moyens pour inviter la communauté à se mobiliser et aux conditions essentielles pour arriver à associer les forces vives du milieu au processus.

### 4.1.1 Acteurs à considérer

L'examen des expériences du chapitre 3 démontre que les initiateurs sont habituellement des actifs visionnaires (citoyens ou entreprises) couplés à des agents de développement, provenant d'organisations du territoire comme la MRC, le CLD ou la SADC. L'UMQ (2007) note aussi que « les municipalités et MRC doivent avoir idéalement accès à des agents de changement mobilisateurs et porteurs du dossier auprès des employés municipaux et des citoyens, une fois la volonté politique du conseil municipal acquise ». Ce noyau porteur, qui pourrait être appelé « comité organisateur », permet de mobiliser les leaders (les élus et les partenaires économiques, sociaux et culturels, publics ou privés) qui mènent à la constitution de comités de travail. Cette collaboration permet d'avoir une plus grande portée pour concerter et mobiliser la population. À cet effet, toutes les expériences étudiées au chapitre 3 sont le fruit de partenariats multiples. Pensons, notamment, aux :

« ...personnes appelées à jouer un rôle d'animation du développement dans leur milieu : organisateurs communautaires de CSSS ou de regroupements communautaires, agents de développement de CLD, de SADC, de Carrefour jeunesse, agents ruraux, coordonnateurs des CAL de Québec en forme, animateurs relevant d'unités régionales de loisirs, coordonnateurs de tables de concertation en prévention de la criminalité et autres encore » (RQVVS, 2007, p. 10).

Il va de soi que le CLD est partie prenante de la démarche, puisque les consultations seront un intrant majeur pour le PALÉE (MAMROT, 2005). Le CLD pourrait, par exemple, être responsable des thématiques liées à l'entrepreneursip et au démarrage d'entreprises.

Ensuite, il appert que des spécialistes viennent alimenter les comités de travail, autant à l'étape du diagnostic que de la mise en œuvre (Gagnon et Arth, 2007). Pour éclairer les personnes engagées dans la démarche, l'information doit être complète et validée (MAMROT, 2005). La MRC du Domaine-du-Roy (s.d.), l'ESTRAN (Vaillancourt, 2007) et la MRC de Matawinie (SADC Matawinie, s.d.; Landreville, 2008) précisent que cet élément a été considéré. Dans ce contexte, la participation de citoyens ayant une expertise est profitable (Liberty, 2007). Ces citoyens sont d'autant plus ouverts à partager leurs connaissances en raison de leur sentiment d'appartenance à leur région.

### 4.1.2 Moyens de mobilisation

Pour mobiliser des citoyens afin qu'ils participent aux comités de travail, la MRC de Matawinie a priorisé le bouche à oreille par les membres du comité organisateur (Landreville, 2008; SADC Matawinie, s.d.). La MRC des Sources a, en plus, réalisé des rencontres individuelles et de groupes auprès d'acteurs clés (Martin, 2007). Le but était de présenter la démarche souhaitée pour connaître leur intérêt et leur volonté de s'y engager (Martin, 2007). Un appel de candidatures et une enquête téléphonique sont d'autres exemples de moyens (MAMROT, 2005).

« Quel que soit le processus privilégié, il est essentiel de créer un ou des événements mobilisateurs permettant à toutes les personnes engagées dans la démarche de prendre connaissance du diagnostic réalisé pour chaque secteur d'activité (de mettre l'information en commun) et de commenter les données. Ce genre d'événement favorise le partage de l'information et le décloisonnement des divers secteurs d'activité » (MAMROT, 2005, p. 21).

Internet est un outil d'information, de consultation et de suivi qui peut être très utile (MAMROT, 2005). Le MAMROT (2005) mentionne que la plupart des municipalités, MRC et communautés métropolitaines ont utilisé le Web pour accompagner leur démarche. L'adoption d'une résolution par les entités composantes démontre leur engagement à la démarche comme à la CRÉ Montérégie Est et à la MRC de La Haute-Yamaska (Cornelissen, 2008; MRC de La Haute-Yamaska, s.d.). En outre, l'adoption d'une charte d'engagement territorial comme à la MRC du Domaine-du-Roy et à la CRÉ Montérégie Est est un outil supplémentaire pour inciter les partenaires à adhérer à la démarche (MRC du Domaine-du-Roy, s.d.; CRÉ Montérégie Est, 2008). La MRC de La Haute-Yamaska a aussi produit un recueil des forces et des succès de la région (MRC de La Haute-Yamaska, s.d.).

### 4.1.3 Conditions essentielles

Pour favoriser l'engagement de tous, il importe de savoir saisir le *momentum* (Favreau, 2007).

« Un sentiment d'urgence, une prise de conscience généralisée quant à la nécessité d'agir, le désir et la possibilité de s'impliquer jouent en faveur de l'élaboration et de la réalisation d'une vision stratégique multisectorielle » (MAMROT, 2005, p.10).

En effet, un événement négatif tel que la fermeture d'un important employeur ou l'explosion d'algues bleues dans un lac incite la communauté à se rallier à cause de la volonté commune de résoudre le problème. La MRC des Sources et l'ESTRAN en sont des exemples (Martin, 2007; Vaillancourt, 2007). D'un autre côté, il faut aussi savoir créer le *momentum*. Le contexte actuel où les employés sont tous en surcharge de travail mène à ce que le sujet soit toujours repoussé. D'où l'importance de s'allier certaines personnes dans l'organisation qui ont à cœur ce dossier et qui permettront de le faire avancer.

Garder les personnes engagées et en inviter de nouvelles est le plus gros défi noté au chapitre 3. L'ESTRAN précise que le manque de moyens financiers et de ressources techniques, les délais bureaucratiques, les rencontres prévues dans les temps libres des bénévoles (et reportées faute de quorum) et la reprise d'activités après un temps mort (résultant en l'abandon par des personnes auparavant bien engagées), sont parmi les nombreuses difficultés rencontrées par les porteurs de projets (Vaillancourt, 2007). Pour y remédier, quelques conditions ont été identifiées, soit :

- Utiliser des comités par secteur peut permettre aux personnes d'adhérer au comité ayant des thèmes qui les passionnent le plus. En outre, l'expérience de la MRC de Matawinie fait ressortir que mobiliser sous différents modes de participation tels que par thèmes, par population cible, par bassin de vie et à partir d'une communauté locale d'appartenance comme un village contribue à augmenter le nombre de participants (Landreville, 2008; SADC Matawinie, s.d.);
- Établir une base solide par la réalisation, entres autres, d'un diagnostic, permet de définir le point de départ et, donc, d'être plus clair quant aux mesures et actions à entreprendre pour se rendre à la vision d'avenir souhaité. Cette étape essentielle permet de garder les gens motivés. C'est pourquoi la majorité des expériences étudiées au chapitre 3 ont entamé la démarche par cette étape;
- Démontrer que l'organisation vise une réelle concertation. Il faut donner aux personnes engagées le sentiment qu'elles font partie de la décision. Dans ce contexte, la MRC de Domaine-du-Roy, s'est même assurée que les comités auraient le mandat de mettre en œuvre les actions qui auront été élaborées (MRC du Domaine-du-Roy, s.d.);

- Investir des efforts constants dans l’information, la sensibilisation et l’éducation, ce qui mène à responsabiliser et à associer un plus grand nombre d’individus et d’organisations à la mise en œuvre du développement durable (Liberty, 2007; MAMROT, 2005);
- Respecter les limites d’implication des citoyens pour éviter l’essoufflement (Landreville, 2008; SADC Matawinie, s.d.). L’ESTRAN note que les leaders doivent assurer et appuyer la relève le plus tôt possible, sans pour autant se retirer du processus (Vaillancourt, 2007). Ce mouvement continu d’apprentissage collectif permet non seulement d’éviter l’essoufflement des responsables, mais également de partager les moments de succès avec le plus grand nombre de personnes (Vaillancourt, 2007);
- Lors de l’élaboration du plan stratégique, limiter le nombre d’objectifs (comme la CRÉ de la Capitale-Nationale dans son plan quinquennal de développement) et d’actions. Lauzon (2007) du MDDEP préconise d’être modeste et de sélectionner moins de 10 actions;
- Initier des actions concrètes, dès le départ, qui pourront générer des résultats à court terme. La gestion par résultats, soit par petits projets, permettra de garder la motivation;
- Œuvrer en priorité sur les sujets qui obtiennent un consensus (Vaillancourt, 2007);
- Prévoir dès le départ des moyens de suivi des résultats (avec indicateurs de performance), ce qui permet aux personnes engagées de suivre l’évolution des efforts et aide à garder leur motivation à participer. La CRÉ de la Capitale-Nationale préconise une mise à jour annuelle.

Enfin, a priori, un mode de gouvernance plus participatif peut inquiéter l’administration et les élus (Favreau, 2007). Cependant, une concertation et une mobilisation soutenue auprès de la communauté évitent qu’elle s’oppose à des projets de développement (Vaillancourt, 2007). Les projets représentent davantage les préoccupations du milieu et, en plus, un plus grand nombre de personnes dans la communauté s’y activent, ce qui augmente les chances de succès. Afin que les préoccupations du milieu soient représentatives de la population, le MAMROT (2005) note l’importance de se questionner sur la provenance des participants. Généralement, les citoyens mobilisés sont issus d’une population privilégiée et volontariste (MAMROT, 2005). Il faut donc rechercher à associer les jeunes, les inactifs et les personnes fragilisées (MAMROT, 2005). Enfin, la communauté devient plus dynamique et le sentiment d’appartenance des citoyens augmente. Favreau (2007) note que l’intensité du sentiment d’appartenance témoigne de la capacité du milieu à se mobiliser pour prendre part activement au développement de leur région. Comme

exemple, l'expérience de la MRC de Matawinie a eu comme retombée d'améliorer la synergie entre les organismes de services et de développement, due en grande partie par leur implication dans l'animation et le soutien de la démarche (Landreville, 2008).

## **4.2 Outils pour assurer la cohérence**

Dans un premier temps, différents outils pour assurer la cohérence sont analysés dont le diagnostic et la vision. Puis, une attention particulière est portée à la structure de fonctionnement, incluant les ressources humaines impliquées, et quelques exemples de moyens de communication sont présentés.

L'adoption d'une résolution d'appui des municipalités composantes est un moyen qui peut favoriser la cohérence des actions entre les paliers municipaux. La CRÉ Montérégie Est et la MRC de La Haute-Yamaska en sont des exemples (Cornelissen, 2008; MRC de La Haute-Yamaska, s.d.). Un autre outil dont la MRC du Domaine-du-Roy (s.d.) et la CRÉ Montérégie Est (2008) se sont dotées est une charte d'engagement. Une telle charte permet de consolider le partenariat entre les organisations afin de partager la vision et de bénéficier de formations conjointes (Cornelissen, 2008).

« Des projets existent par ailleurs au niveau de la Fondation Chagnon et de Centraide-Montréal, à l'effet de développer des outils et des produits de formation qui pourraient rejoindre simultanément les différents acteurs d'animation du développement du territoire. Voilà sans doute un excellent moyen de les amener à mieux se connaître, mieux collaborer, partager une vision commune et agir davantage de façon concertée » (RQVVS, 2007, p. 10).

Un autre exemple est celui de la MRC de Matawinie où diverses formations sur la méthode et les moyens pour arriver à un projet de territoire durable ont été donnés aux organismes initiateurs et plusieurs citoyens (Landreville, 2008). Le MAMROT (2005) note qu'il est plus facile de faire un bilan des activités si les outils de suivi et d'évaluation des progrès étaient prévus dès l'adoption des documents de planification. Le projet de la CRÉ Montérégie Est d'analyser les processus et les grilles d'approbation des divers fonds régionaux dans le but de s'assurer qu'ils sont conformes au développement durable risque aussi d'avoir une incidence auprès des demandeurs,

favorisant ainsi l'intégration des préoccupations du développement durable dans leurs projets (Cornelissen, 2008). Lauzon (2007) du MDDEP précise que l'objectif ultime pour assurer le développement durable est de prendre en compte l'ensemble des 16 principes énoncés dans la *Loi sur le développement durable* (et non les trois domaines). Pour ce faire, une grille d'analyse de projets, avec une liste de critères, devient un outil indispensable pour déterminer si un projet est durable ou non.

#### **4.2.1 Diagnostic**

Dans les premières étapes de la démarche, il ressort des expériences étudiées qu'il importe de se doter de documentation de références comme un diagnostic, incluant un portrait, et une vision commune. Le MAMROT (2005) corrobore en disant que dès le départ, il importe de produire un document qui permet à toutes les personnes engagées de prendre connaissance de l'état actuel de la situation. Un diagnostic de la situation a été réalisé dans tous les cas étudiés au chapitre 3. La MRC de La Haute-Yamaska précise que les informations à l'égard de l'état de situation provenaient des différents rapports, études et recherches produits par les organismes publics, parapublics et communautaires agissant sur le territoire (MRC de La Haute-Yamaska, s.d.). Dans la même optique, le plan quinquennal de développement de la CRÉ de la Capitale-Nationale résulte aussi d'un effort de synthèse de l'ensemble des planifications par différents acteurs du développement de la région (CRÉ Capitale-Nationale, 2007).

« Avant de donner forme à une vision stratégique qui fasse consensus chez l'ensemble des partenaires, il est nécessaire de faire un bilan en se penchant sur le passé et sur le présent. Au cours de cette étape, on identifie la dynamique de la communauté : description des antécédents et des aspects importants pour chacun des secteurs d'activité, évaluation des capacités, définition des conditions favorables (facteurs externes et internes). Il s'agit de réaliser un « diagnostic » des grandes tendances de développement de la communauté, et de déterminer les traits marquants de l'évolution récente des divers secteurs d'activité spécifiques à la communauté (forces et faiblesses) afin de discerner les perspectives et d'identifier les grands enjeux du futur. L'importance d'un bon diagnostic n'est pas à démontrer. Le diagnostic (par exemple : un portrait ou un bilan de la situation en matière d'environnement) sert à la fois d'outil de base aux échanges avec les personnes engagées dans la démarche d'élaboration de la vision stratégique et d'élément déclencheur pour conférer à la vision stratégique un caractère pragmatique et la situer au-delà d'une simple « révélation ». Le diagnostic est établi en fonction des données

démographiques, économiques, environnementales, culturelles et sociales : état et évolution de la démographie, du développement économique, de la dévitalisation s'il y a lieu, de l'organisation et de la capacité d'accueil du territoire (la structuration ou déstructuration du milieu, la faiblesse ou l'absence des équipements publics ou privés, des services de proximité), de l'environnement, de l'équilibre social, de l'éducation, de la santé, de l'habitat, des transports, de la culture, du patrimoine bâti et des paysages, des clientèles jeunes, femmes, personnes âgées, immigrants, handicapés, etc. Dans une démarche de développement durable, c'est le moment de préciser les besoins des populations d'aujourd'hui et de demain : besoins en matière de développement économique, d'aménagement de l'espace, d'environnement, d'équilibre social, de l'habitat, de transports, d'équipements culturels et de services, etc. » (MAMROT, 2005, p. 19).

L'annexe 8 comprend une liste de questions à se poser en vue de l'élaboration d'un diagnostic. Cette étape s'avère importante pour assurer la cohérence avec les niveaux infra et supra municipaux.

#### **4.2.2 Vision**

Élaborer une vision partagée d'un futur souhaitable entre les différents acteurs assure la solidarité, la cohérence et la convergence des actions, et ce à l'échelle du territoire (MAMROT, 2005). Le MAMROT (2005) note qu'une vision commune constitue le cœur de la démarche et devrait avoir un impact majeur sur la gestion de l'organisation dans son ensemble. En effet, pour apprécier la perception de la population, la consultation des acteurs vise à constituer un échantillon représentatif de celle-ci.

« L'exercice de prospective et de définition d'une vision stratégique semble donc tenir compte de la dynamique de groupe. C'est pourquoi il peut être intéressant d'examiner, avant l'élaboration de cette « vision stratégique », des scénarios formulés sur la base d'une lecture réaliste de la dynamique actuelle des acteurs et de leur emprise sur le développement du territoire. Un survol des scénarios permet de constater les intentions de mobilisation » (MAMROT, 2005, p.12).

Dans POUVOIR il y a le mot VOIR; une vision globale donne du pouvoir (MAMROT, 2005). La MRC du Domaine-du-Roy, la MRC de Matawinie et la MRC de La Haute-Yamaska s'en sont dotées (MRC du Domaine-du-Roy, s.d.; SADC Matawinie, s.d.; MRC de La Haute-Yamaska,

s.d.). Le MAMROT note même l'importance d'identifier un porteur de vision (MAMROT, 2005).

#### **4.2.3 Structure de fonctionnement et ressources humaines impliquées**

Ultimement, pour adopter de meilleurs réflexes d'horizontalité, il appert de créer des lieux de rencontres et d'échanges pour les différents intervenants (MAMROT, 2005). Rassembler sous un même parapluie l'ensemble des acteurs voués au développement de la communauté permet d'accroître l'efficacité des interventions sur le territoire (MAMROT, 2005). Ainsi, des modifications au mode de gouvernance ont été apportées dans la majorité des cas étudiés au chapitre 3 (toutes les MRC et l'ESTRAN). Il en ressort que des comités par secteur ont été créés et que ceux-ci sont chapeautés par un comité multisectoriel. Pour assurer la cohérence, il importe de ne pas dédoubler ce qui se fait déjà et d'utiliser si possible les comités existants (Martin, 2007). De plus, une attention particulière au choix des membres desdits comités devrait être portée afin de favoriser la transversalité. Cela peut dépendre, par exemple, de l'organisation que le membre représente ou tout simplement de sa personnalité et de ses aptitudes pour le réseautage.

Malgré qu'il n'existe pas de démarche unique, la composition générale et le mandat des comités sont sensiblement les mêmes selon les expériences étudiées au chapitre 3. Les membres des comités proviennent généralement des principales instances de développement comme la MRC, le CLD et la SADC auxquels se greffent des citoyens bénévoles et quelques autres groupes, associations ou entreprises (Martin, 2007). Le comité multisectoriel comprend généralement des représentants des principales instances de développement et, dans certains cas, des présidents de chaque comité sectoriel. Tandis que la composition des comités sectoriels peut varier selon les besoins et les étapes (Martin, 2007). Par exemple, la MRC des Sources a créé, à l'implantation de sa démarche, un premier comité qui comprenait une douzaine d'organismes du territoire ainsi que des ministères (Martin, 2007). Cet exercice a pu permettre d'augmenter la cohérence au sein des différentes organisations et ministères et de profiter des connaissances de tous et chacun pour la mise en branle de la démarche. Il est supposé que le grand nombre d'interlocuteurs (30 personnes) peut être un frein pour la suite de la démarche, ce qui peut peut-être expliquer que la

MRC a, par la suite, transformé sa structure (Martin, 2007). À l'égard du mandat, le MAMROT (2005) mentionne que les comités devraient se charger de faire connaître l'énoncé de la vision et de veiller à l'intégration de celle-ci dans les divers plans et politiques de la communauté.

Quant aux ressources humaines, il importe de donner un mandat clair à une personne (un coordonnateur) pour assurer les échanges entre les partenaires et la cohésion des initiatives. Cette personne devra posséder comme atout des aptitudes dans le réseautage.

### **4.3 Moyens de communication**

Les gouvernements et les organismes municipaux ont un rôle important à jouer dans la formation des citoyens. Il s'avère essentiel de bien définir le concept de développement durable dès le départ. Une bonne compréhension des termes permettra, entre autres, d'éliminer la confusion qui existe entre « environnement » et « développement durable », mais surtout de favoriser le décloisonnement des secteurs d'activité (MAMROT, 2005). Tous partiront du même point de départ. À cet effet, la MRC des Sources a présenté le concept du développement durable lors d'un premier forum (Martin, 2007). Il peut être intéressant, comme première étape, de demander aux acteurs quelle est leur perception des enjeux et des défis du développement durable, comme la SADC des Laurentides a fait auprès des entrepreneurs (Lapointe, 2007). Cela permet d'établir les besoins concrets et de mettre la « table » pour repartir sur une base commune. L'étude de la SADC a permis d'identifier des obstacles et des mesures de soutien désirés par les dirigeants d'entreprise que voici (Lapointe, 2007) :

- Obstacles : « l'accès limité à l'information, le manque de ressources, les coûts/rentabilité, les limites institutionnelles et enfin les perceptions négatives du développement durable ou la résistance au changement »;
- Mesures de soutien : accès à l'information sur les pratiques et ressources du développement durable, accompagnement technique, financement, support institutionnel, maillage d'entreprise et enfin, reconnaissance des efforts en cours. Les entreprises préconisent le volontarisme plutôt que la contrainte normative.

Plusieurs moyens de communication sont envisageables comme :

- Des réunions et des débats publics sur différents thèmes, de la fourniture de matériels pédagogiques à des intervenants, utiliser des exemples concrets pour chaque secteur d'activité, créer des lieux d'information et de sensibilisation, etc. (MAMROT, 2005);
- Un guide de consultation (exemple de la CMQ lors de l'élaboration de sa vision stratégique) :
  - Informant les citoyens sur les lieux, les dates des consultations et sur les moyens d'y participer et d'obtenir davantage d'information;
  - Proposant des exemples de questions pour chacun des thèmes abordés dans le projet de vision :
 

« Par exemple, en matière d'aménagement (chantier 5) : Quels gestes devons-nous faire pour contrer de façon durable l'étalement urbain? Comment voyez-vous la complémentarité entre les territoires de la CMQ? Quelles sont les grandes caractéristiques de notre territoire à mettre en valeur? Comment un meilleur aménagement du territoire pourrait-il aider à faire face au vieillissement de la population? » (MAMROT, 2005, p. 22);
- Présenter la démarche par étapes lors de conférences, congrès, salons, etc (Martin, 2007). L'expérience de la MRC des Sources fait ressortir l'importance de prévoir des mécanismes de communication appropriés, des rencontres d'échange et d'enrichissement à chaque étape, ainsi que des interactions soutenues (Martin, 2007);
- Des formations communes pour des représentants d'organisations et pour des citoyens (Landreville, 2008);
- Des forums annuels, ce qui permet de faire part de l'état d'avancement des orientations, des objectifs visés et des résultats attendus (Martin, 2007). Ces assemblées pourraient, entres autres, regrouper tous les membres des comités sectoriels en plus du grand public (Landreville, 2008).

Pour finir, soutenir une collaboration entre les différentes institutions et assurer une coordination et une cohésion entre tous les projets en émergence au niveau du territoire afin qu'elles ne dédoublent pas ni ne freinent les initiatives mises en place, mais bien qu'elles s'y rallient est l'un des défis rencontrés (Lapointe, 2007; Landreville, 2008).

« Aménager et développer le territoire de façon durable implique une complémentarité entre les actions... de différentes instances... qui se traduisent dans

divers outils de planification et de mise en œuvre... Les liens et la cohérence entre ces outils et avec la Stratégie gouvernementale de développement durable s'imposent dans le cadre d'une démarche de développement durable » (MDDEP, 2007, p. 44).

En effet, la multiplicité des acteurs concernés et les variations des cultures locales à l'échelle d'une MRC peut générer des sources potentielles de tension (Université de Sherbrooke, 2006). Un acteur clé, qui est souvent négligé, est l'employé. Le développement durable doit dorénavant être considéré comme une valeur par tous les employés. La question doit donc être posée lors de la sélection d'un nouvel employé. Un des défis de taille est de gérer la résistance aux changements et de prévoir les communications en conséquence. La FQM (2007) a constaté « la difficulté des petites municipalités à assumer la complexité des enjeux de développement durable, alors que les MRC, pour leur part, sont interpellées comme potentiels chefs d'orchestre d'une démarche d'intégration d'une logique de développement durable au sein des affaires municipales ». Peu importe le palier gouvernemental, les préoccupations du développement durable peuvent être incluses aux responsabilités et compétences de chaque organisation parce que le développement durable c'est l'affaire de tous (Bergeron, 2009).

## **5 RECOMMANDATIONS POUR ASSURER UNE GESTION STRATÉGIQUE COHÉRENTE DANS LA MRC**

Concrètement, dans le contexte de la MRC de La Jacques-Cartier, tel que décrit au chapitre 2, voici quelques recommandations relatives à l'approche à préconiser et ce, dans un souci de cohérence. Elles reposent sur les expériences du gouvernement du Québec et sur celles des organisations municipales étudiées dans les chapitres précédents.

La MRC a un rôle majeur à jouer dans le développement durable à cause de ses interactions avec de multiples acteurs régionaux dont le CLD, la CMQ, la CRÉ de la Capitale-Nationale, le MDDEP, le MAMROT et bien d'autres encore. Considérant que de nouveaux défis économiques, sociaux et environnementaux interpellent la MRC et les municipalités depuis les dernières années, il apparaît nécessaire de revoir les enjeux qui vont orienter les actions futures. D'autant plus que le dernier exercice de planification stratégique auquel s'est adonné la MRC remonte au début des années 2000. En outre, cet exercice vise à intégrer éventuellement les préoccupations du développement durable aux outils de planification et aux services de la MRC. Pour ce faire, trois phases clés ont été identifiées, soit la préparation, la planification et la mise en œuvre.

### **5.1 Préparation**

- Obtenir l'autorisation du Conseil de la MRC pour approfondir la démarche et pour compléter des demandes de financement (adopter une résolution) :
  - Présenter le concept du développement durable, l'état de situation de la démarche gouvernementale de développement durable qui interpelle le milieu municipal, la nécessité d'entreprendre une démarche de développement durable pour la MRC, les opportunités de financement et une version sommaire de l'approche qui pourrait être entreprise.
- Mettre en place un comité de travail à l'interne (« comité organisateur » ou « comité de pilotage ») (vérifier s'il serait pertinent d'utiliser le comité existant de planification stratégique auquel pourrait s'adjoindre quelques responsables de la MRC et du CLD) :
  - Composition : responsables à la MRC, CLD et élus.

- Mandat : Mobiliser les acteurs et organiser la démarche (participer à l'élaboration du plan de travail détaillé).
- Rechercher des partenaires contributeurs en ressources humaines et/ou financières (Municipalités, CRÉ de la Capitale-Nationale, CMQ, SADC Portneuf-Jacques-Cartier, Universités, CLE, CJE, MAMROT, MDDEP, etc.) :
  - Identifier les acteurs à considérer;
  - Présenter la démarche souhaitée auprès d'acteurs clés pour connaître leur intérêt et leur volonté de s'engager dans cette démarche;
  - Compléter des demandes d'aide financière (FCM, CRÉ de la Capitale-Nationale, etc.);
  - Faire signer des lettres d'appui par les partenaires contributeurs;
  - Faire adopter une résolution par les municipalités et la CMQ :
    - Prévoir des rencontres d'information et de discussion avec les conseils municipaux.
- Élaborer un plan de travail détaillé qui permettra d'établir les tâches, d'identifier les responsables et de prévoir les échéanciers et les budgets pour chaque étape :
  - Identifier le mode de gouvernance actuelle afin d'apporter les modifications qui seront les plus optimales pour éviter le dédoublement et la transmission de l'information;
  - Prévoir des activités de communication tout au long de la démarche (Plan de communication clair et déterminé dans le temps incluant les consultations et l'élaboration d'un portail Internet) :
    - Viser les personnes à l'interne (élus, employés MRC et municipalités) en plus de celles à l'externe (entreprises, citoyens, etc.) :
      - Prévoir les efforts à mettre à l'interne afin de déterminer comment faire pour arrimer tous les services et rallier tous les employés à la démarche.
    - Démystifier la notion de développement durable dès le départ et ce, au-delà des définitions actuelles. Un exercice de vulgarisation est donc nécessaire;
    - Mobiliser sous différents modes de participation tels que par thèmes (exemples : gestion de l'eau ou transport actif), par population cible (exemples : jeunes ou personnes âgées), par bassin naturel de vie (regroupe

- parfois plusieurs municipalités) ou à partir d'une communauté locale d'appartenance comme un village;
- Expliquer comment le développement durable sera privilégié dans l'action (lister des exemples concrets).
  - Engager une ou des firme(s) d'experts dans le domaine des communications et de l'aménagement du territoire et du développement durable pourrait être intéressant afin de bien planifier toutes les étapes.
- Obtenir l'autorisation du Conseil de la MRC pour confirmer son engagement à entreprendre une démarche de développement durable et pour réserver les sommes nécessaires au budget 2010 (adopter une résolution) :
- Accorder un mandat clair aux ressources humaines dont les tâches pourraient être de :
    - Coordonner la démarche, faciliter l'échange entre les partenaires, augmenter le lien au niveau horizontal dans les différents services de la MRC, convoquer les réunions, assurer la diffusion de l'information, communiquer l'avancement de la démarche de développement durable à la population, mettre à jour un portail Internet, faire connaître l'énoncé de la vision et veiller à l'intégration de la vision stratégique de développement durable dans les divers plans et politiques de la communauté;
    - Offrir un service conseil en développement durable aux entreprises, organismes et municipalités du territoire :
      - Ce service pourrait comprendre un diagnostic de l'organisation dans une optique de développement durable, un plan d'action développement durable selon la réalité de l'organisation, un accompagnement et un support technique tout au long du processus et une visibilité accrue dans la région.
    - Montrer l'exemple : Tenir compte des principes du développement durable dans les activités quotidiennes de la MRC ainsi que dans les événements spéciaux qu'elle organise.
  - Présenter le plan de travail détaillé et les lettres d'appui des partenaires contributeurs.

## 5.2 Planification

La phase de planification comprend les étapes de la mobilisation et du diagnostic, de la vision stratégique de développement durable, de la révision du schéma d'aménagement et de développement en fonction de la vision, de l'intégration de la vision et du schéma d'aménagement et de développement durable dans les divers documents de planification et les services offerts et de l'élaboration du plan d'action, incluant un système de suivi des résultats.

### 5.2.1 Étape 1. Mobilisation et diagnostic

- Élaborer un portail Internet :
  - Permettra, entre autres, d'assurer le partage des outils et des ressources.
- Créer une « Table de coordination du développement durable » :
  - Composition : le président de chacune des six Tables sectorielles, en plus de partenaires majeurs qui pourraient être invités particulièrement à certaines étapes de la démarche (exemples : représentants du MAMROT, MDDEP, CRÉ de la Capitale-Nationale, CMQ, SADC Portneuf-Jacques-Cartier, etc.) (10 à 12 personnes maximum);
  - Mandat : Baliser la démarche tout en lui insufflant une dynamique constante, assurer la mobilisation des citoyens, assurer la transversalité entre les différentes Tables, élaborer les documents cadres, etc.
- Organiser une journée de lancement mobilisatrice destinée aux décideurs et aux membres des Tables sectorielles et de la « Table de coordination du développement durable » :
  - Présenter des démarches semblables sur d'autres territoires, démontrer les plus-values, convaincre de la légitimité de l'action sur le territoire de la MRC.
- Mandater chaque Table sectorielle pour mettre à jour son diagnostic (bien situer les enjeux à prendre en compte en vue de l'élaboration de la vision stratégique et du plan d'action) :
  - Analyser les documents existants : Les informations proviendront des différents rapports, études ou recherches produites par les organismes publics, parapublics et communautaires agissant sur le territoire. Elles seront rapportées le plus objectivement

et fidèlement possible, sous forme de faits, de constats ou de tableaux statistiques dans un document synthèse;

- Identifier les atouts, les forces, les opportunités et les menaces;
  - Inviter toute la population à participer à la démarche par l'organisation de conférences et de forums;
  - Réaliser un inventaire plus approfondi des pratiques de développement durable entreprises sur le territoire pour faire ressortir les leaders pouvant apporter une plus value à la démarche (élaborer un répertoire et diffuser les bonnes pratiques de développement durable);
  - Réaliser un tableau montrant la cohérence entre les intervenants en fonction de leurs champs de compétence respectif afin de voir le lien du développement durable.
  - Rêver à son territoire : réaliser un exercice de prospective pour imaginer ce que le territoire devrait être dans un horizon à long terme, soit 10 ans et plus;
  - Compléter un questionnaire sur les principaux succès des dernières années.
- Faire émerger, dès le début de la démarche, un ou quelques projets qui constitueront « la vitrine » de la démarche de développement durable, ils devront être mobilisateurs et apporter rapidement la crédibilité nécessaire à la démarche.

### **5.2.2 Étape 2. Vision stratégique de développement durable**

- Organiser une journée d'échanges sur les diagnostics identifiés par les Tables sectorielles et sur la vision de ce que la communauté désire devenir d'ici les 10 à 25 prochaines années :
  - Organiser par la « Table de coordination du développement durable »;
  - Inviter les élus et toute la population;
  - Présenter les diagnostics de chaque Table sectorielle et rêver au devenir du territoire.
- Inviter toute la population à émettre des propositions (par exemple, sur le portail Internet);
- Analyser les propositions par la « Table de coordination du développement durable »;
- Faire « vivre » la vision stratégique de développement durable au sein de toutes les organisations du territoire.
  - Par exemple, elle pourrait être transmise à chaque nouvel employé.
- Adopter une charte régionale de développement durable :

- Pour renforcer le partenariat entre les groupes, les entreprises et les institutions afin de partager la vision et de bénéficier de formations qui permettent une meilleure intégration des diverses composantes du développement durable.
- Viser, tout d’abord, avec les municipalités, puis rendre disponible la démarche d’adhésion à d’autres partenaires.

### **5.2.3 Étape 3. Révision du schéma d’aménagement et de développement en fonction de la vision stratégique**

Cette étape nécessitera l’engagement d’une firme experte dans le domaine de l’aménagement du territoire et du développement durable. La réalisation du plan de travail détaillé, conjointement avec une firme, permettra d’approfondir cette étape et d’assurer l’intégration de la vision retenue au schéma d’aménagement suivant l’exercice avec les Tables sectorielles. Le schéma d’aménagement pourrait alors être appelé « schéma d’aménagement et de développement durable ». Malgré que la LAU soit en cours de révision et que la CMQ travaille sur son schéma métropolitain d’aménagement et de développement, il appert que la MRC entreprenne dès maintenant sa démarche. Par contre, une collaboration étroite avec des responsables de la CMQ et du MAMROT rendrait l’exercice des plus enrichissants. Son expérience, de par son leadership, permettra à la MRC de soutenir ces organisations supra municipales dans leurs initiatives.

### **5.2.4 Étape 4. Intégration de la vision stratégique et du schéma d’aménagement et de développement durable dans les documents de planification et les services offerts**

Intégrer la vision stratégique et les éléments du schéma d’aménagement et de développement durable, pas à pas, lors de la révision des documents de planification et des programmes tels que la politique culturelle ou le PALÉE.

### **5.2.5 Étape 5. Plan d’action et système de suivi des résultats**

- Définir les orientations, les objectifs et les actions;
- Prioriser les projets les plus porteurs :

- Œuvrer en priorité sur les sujets qui obtiennent un consensus. Sinon, les actions sont souvent sources de conflits, de division et elles sont donc énergivores. Cela facilite la mise en commun des savoirs et la solidarité qui, à leur tour, orientent vers d'autres actions consensuelles.
- Prévoir les indicateurs de suivi permettant de mesurer l'atteinte des objectifs;
- Mettre en place un processus de rétroaction permettant d'assurer le suivi et l'amélioration de la démarche.

### 5.3 Mise en œuvre

Une fois que la phase de planification sera terminée, la phase subséquente permettra de mettre en œuvre les actions prioritaires. Le tableau 5.1 comprend différentes actions que la MRC pourrait entreprendre dans le cadre des Tables sectorielles.

Tableau 5.1 Exemples d'actions pour les tables sectorielles dans le cadre de la mise en œuvre

« Table de coordination du développement durable »	Chaque Table sectorielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Élaborer un recueil des forces et des succès de la région.</li> <li>– Analyser les processus et les grilles d'approbation des programmes financiers (comme au CLD) afin de s'assurer qu'ils intègrent des critères de développement durable.</li> <li>– Se doter d'outils de suivi pour mesurer les impacts des actions posées et les difficultés rencontrées comme un tableau de bord spécifique au territoire avec des indicateurs mesurables et assurer la mise à jour.</li> <li>– Élaborer un répertoire des programmes financiers et des services conseils en développement durable.</li> <li>– Diffuser les bonnes pratiques de développement durable (élaborer un répertoire et le mettre à jour régulièrement).</li> <li>– Mettre en place des moyens de reconnaissance.</li> <li>– Développer des outils et des produits de formation qui pourraient rejoindre simultanément les différents acteurs.</li> <li>– Développer une grille d'analyse de projets, à partir de critères, permettant de déterminer si un projet est durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participer à l'élaboration d'un recueil des forces et des succès de la région.</li> <li>– Faire connaître l'énoncé de la vision.</li> <li>– Élaborer et mettre en œuvre les plans d'action de leurs secteurs respectifs en fonction de la nouvelle vision stratégique.</li> <li>– Créer une dynamique auprès des principaux acteurs afin de favoriser la réalisation des projets mis de l'avant.</li> <li>– Veiller à l'intégration de la vision stratégique de développement durable dans les divers plans et politiques de la communauté.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veiller à l’intégration de la vision stratégique de développement durable dans les divers plans et politiques de la communauté.</li> <li>– Créer une dynamique auprès des principaux acteurs afin de favoriser la réalisation des projets mis de l’avant.</li> <li>– Faire connaître l’énoncé de la vision.</li> <li>– Prévoir des rencontres d’information et de discussion avec les conseils municipaux (approximativement deux fois par année).</li> </ul>	
--	--

Cette étape est la plus difficile de toutes ! Comment passer de la planification à l’action ? D’où l’importance d’impliquer, dès le départ, l’ensemble des acteurs, à l’interne (les employés et les décideurs) et à l’externe (les organisations, les entreprises, les citoyens, etc.). Les communications s’avèrent donc être la pierre angulaire de la réussite. Il faudra être prêt à apporter des changements à la gestion interne et à changer des habitudes. Une des actions prioritaires pourrait être, par exemple, de former des employés à la gestion du changement. De plus, il sera essentiel de prévoir et de réaliser de petites interventions qui auront des résultats à court terme. La réalisation du plan de travail détaillé, conjointement avec une firme d’experts, permettra d’approfondir cette étape. Grosso modo, la MRC a un rôle majeur à jouer pour rassembler les acteurs autour d’une même table, pour former les gens, pour offrir un service conseil auprès des municipalités, des entreprises et autres organismes du territoire, pour être à l’affût de subventions, pour développer des outils de gestion et des indicateurs de suivi qui permettront d’assurer dans l’action un développement durable du territoire.

## CONCLUSION

Pour conclure, le développement durable n'est pas qu'une question d'environnement, mais il s'agit d'une démarche porteuse et rassembleuse en vue d'améliorer la qualité de vie des citoyens (UMQ, 2007; FQM, 2007b). Il ne s'agit pas que d'améliorer la qualité de vie des citoyens, mais cette démarche augure à bonifier le fonctionnement d'une organisation en augmentant son efficience, donc en optimisant ses actions à moindre coût. Considérant les opportunités financières et considérant la démarche gouvernementale qui aura des impacts sur les organisations municipales, il apparaît d'autant plus nécessaire pour une MRC d'entreprendre dès maintenant une réflexion complète sur le sujet. Afin de créer un contexte propice à l'innovation et au renouvellement des pratiques, le gouvernement du Québec a adopté la *Loi sur le développement durable* et la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2009-2013*. La revue d'expériences note les premiers balbutiements de différentes organisations de niveau régional. Il en ressort que la réalisation d'un développement durable vise à réunir la somme des compétences et des capacités déjà accumulées dans les institutions, les entreprises et toutes autres organisations du territoire et à mieux intégrer les efforts. D'où l'importance pour une MRC d'assumer un rôle de coordination et de réseautage en offrant, entre autres, un lieu de consultation et de concertation. Une recherche de cohérence entre les différents niveaux (local, régional, métropolitain et national) a pour effet d'augmenter l'efficacité des mesures et des actions mises en place et, donc, les retombées pour le territoire. Par son rayonnement régional, une MRC, en collaboration avec le CLD, semble être le palier idéal pour entreprendre une telle démarche. D'autant plus que les ressources humaines dédiées, qui deviendront des spécialistes dans ce domaine, peuvent soutenir l'ensemble des municipalités composantes de la MRC et de toutes autres organisations du territoire. Cependant, il importe de préciser qu'entamer une démarche à la MRC ne freine en rien les initiatives des municipalités ou de la CMQ et de la CRÉ de la Capitale-Nationale. Bien au contraire, elle vient leur donner du poids et ce, dans l'optique où elle est réalisée dans le respect de ses propres compétences. Ainsi, un souci de cohérence s'avère d'autant plus pertinent et ce, pour chacune des organisations.

L'analyse fait ressortir qu'une révision de la planification stratégique et du schéma d'aménagement et de développement auxquels seraient intégrés les principes de développement

durable apparaît être le point de départ d'une nouvelle approche de développement du territoire soucieuse de l'avenir de la communauté. Cela concorde avec l'opinion du MAMROT qui allègue que le schéma d'aménagement et de développement représente pour une MRC l'outil de planification qui permet d'intégrer l'ensemble de ses domaines d'interventions. Aucune MRC ayant entrepris ce processus n'a été répertoriée lors de la recherche d'expériences. Par ailleurs, la revue d'expériences québécoises démontre qu'il est nécessaire de se doter d'une vision partagée de ce que peut être un développement durable du territoire. Ces étapes passent inévitablement par la réalisation d'un diagnostic plus approfondi qui doit être mis à jour régulièrement.

Finalement, cette veille stratégique et les recommandations qui résultent du présent travail permettront d'outiller la MRC en vue d'une prise de décision. Les objectifs sont donc atteints. Néanmoins, les actions proposées devront être bonifiées à la couleur des participants à la démarche de développement durable et à la lueur des résultats plus exhaustifs du diagnostic du territoire. Comme le mentionne Landreville (2008), malgré une crainte de voir leur pouvoir de décision menacé, ce nouveau mode de gouvernance permet d'assurer aux élus et aux dirigeants que les projets réalisés sont à l'image des besoins de la communauté. La participation citoyenne accrue augmente aussi les chances de réussite des projets. Les défis demeurent nombreux. Pensons, entre autres, à la capacité de mobiliser les acteurs clés, dont certains qui sont souvent négligés tels que les employés, et à garder leur motivation. En effet, s'adjoindre les employés a pour effet de provoquer une vague dans la population. Des communications stratégiques, en tenant compte de la résistance au changement, sont essentielles. Un effort important doit être mis pour assurer la coordination entre les acteurs, particulièrement entre les différents niveaux (local, régional, métropolitain et national). À cet effet, avoir une vision claire et attribuer les rôles et les responsabilités avec précision concordent à la réussite. Malgré ces défis de taille, les retombées locales, comme l'enrichissement du milieu de vie et la création d'emplois, sont telles que ce processus devient inévitable.

## RÉFÉRENCES

- ALLAIRE, F. (2009). Conseiller en développement – Analyste de la CRÉ de la Capitale-Nationale. Communication personnelle. Échange téléphonique, 20 juillet 2009, Shannon.
- BERGERON, C. (2003). Gestion des boues de fosses septiques dans la MRC de La Jacques-Cartier. Rapport de stage, département de géographie, Université Laval, Québec. 18 p.
- BERGERON, D. (2009). Conseiller en recherche et politiques de la FQM. Communication personnelle. Échange téléphonique, 3 mars 2009, Château-Richer.
- CARON, A. (2009). Urbaniste, Direction de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, MAMROT. Communication personnelle. Échange téléphonique, 3 mars 2009, Québec.
- CLOUTIER, M. (2009). Conseillère aux Politiques de l'UMQ. Communication personnelle. Échange téléphonique, 19 mars 2009, Shannon.
- BRETON, F. (2009). Directrice générale de la MRC de La Jacques-Cartier. Communication personnelle. Rencontre, 30 mars 2009, Shannon.
- CANTIN, A-M. (2009). Conseillère en environnement de la CMQ. Communication personnelle. Échange téléphonique, 6 février 2009, Shannon.
- CJJC (s.d.). Site Internet du CJJS. [En ligne]. <http://www.cjj-c.org/>. (Page consultée le 22 mars 2009).
- CLD JACQUES-CARTIER (s. d.). Site Internet du CLD de La Jacques-Cartier. [En ligne]. <http://www.cld.jacques-cartier.com/> (Page consultée le 22 mars 2009).
- CLD JACQUES-CARTIER (2008). Résumé de l'atelier sur le tourisme durable. CLD de La Jacques-Cartier. Manoir St-Castin, 7 octobre 2008, Lac-Beauport. 2 p. Document de travail interne.
- CLD JACQUES-CARTIER (2007). Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2007-2010 du CLD de La Jacques-Cartier. Shannon, 116 p.
- CLD DES SOURCES (2007). Site Internet du CLD des Sources. Section Secteurs d'activités/Développement durable. [En ligne]. <http://www.clddessources.com/developpement.html> (Page consultée le 10 mai 2009).

CMQ (2005). Bâtir ensemble une communauté plus forte. Vision stratégique du développement du territoire de la CMQ. 20 p. [En ligne]. <http://www.cmquebec.qc.ca/> (Page consultée le 22 mars 2009).

CMQ (2004). Site Internet de la CMQ. [En ligne]. <http://www.cmquebec.qc.ca/> (Page consultée le 22 mars 2009).

CORNELISSEN, K. (2008). La Charte du développement durable de la Montérégie Est. 4 p. [En ligne] <http://www.gaiapresse.ca/images/nouvelles/4855.pdf> (Page consultée le 10 mai 2009).

CRÉ CAPITALE-NATIONALE (s. d.a). Site Internet de la CRÉ de la Capitale-Nationale. [En ligne]. <http://www.CREcn.qc.ca/> (Page consultée le 22 mars 2009).

CRÉ CAPITALE-NATIONALE (s. d.b). Fonds de développement régional. Section soutien financier. Site Internet de la CRÉ de la Capitale-Nationale. [En ligne]. <http://www.CREcn.qc.ca/soutien-financier/fonds-developpement-regional.php>. (Page consultée le 8 mai 2009).

CRÉ CAPITALE-NATIONALE (2007). Plan quinquennal de développement de la région de la Capitale-Nationale 2006-2011 : L'innovation au cœur du développement humain. CRÉ de la Capitale-Nationale. 51 p. [En ligne]. [http://www.CREcn.qc.ca/media/documentation/autres-documents/38\\_Plan-quinquennal.pdf](http://www.CREcn.qc.ca/media/documentation/autres-documents/38_Plan-quinquennal.pdf). (Page consultée le 22 mars 2009).

CRÉ MONTÉRÉGIE EST (2008). La Charte du développement durable de la Montérégie Est. CRÉ. 4 p. [En ligne] [http://www.monteregie-est.org/CRÉ\\_monteregie\\_fichiers/file/charte2.pdf](http://www.monteregie-est.org/CRÉ_monteregie_fichiers/file/charte2.pdf) (Page consultée le 15 mai 2009).

CROTEAU, M. (2008). Les approches de partenariat entre le ministère des Affaires municipales et des Régions et les collectivités locales et régionales. Présentation réalisée par le sous-ministre adjoint aux politiques du MAMROT lors de l'Association internationale des maires francophones. 18 p. [En ligne] [http://www.aimf.asso.fr/images/ville/472\\_14.pdf](http://www.aimf.asso.fr/images/ville/472_14.pdf). (Page consultée le 22 février 2009).

DESROCHERS, M. (2009). Sous-ministériat aux politiques, répondante au développement durable, Direction générale des politiques, MAMROT. Communication personnelle. Échange téléphonique, 10 mars 2009, Québec.

FQM (2007a). Site Internet du colloque de la FQM tenu le 13 juin 2007. La Politique de développement durable. [En ligne] <http://asp.fqm.ca/colldevdurable/>. (Page consultée le 4 mars 2009).

- FQM (2007b). Vers une politique de développement durable des municipalités. 46 p [En ligne] [http://www.fqm.ca/documents/dossiers/environnements/vers\\_une\\_politique\\_de\\_developpement\\_durable.pdf](http://www.fqm.ca/documents/dossiers/environnements/vers_une_politique_de_developpement_durable.pdf). (Page consultée le 22 janvier 2009).
- EMPLOI-QUÉBEC (2009). L'ABC du marché du travail, MRC de La Jacques-Cartier, Vision des employeurs. En collaboration avec la CRÉ de la Capitale-Nationale. 28 p.
- FOURNIER, N. (2009). Chargée de projet en environnement de la municipalité de Lac-Beauport. Communication personnelle. Échanges téléphoniques, janvier 2009, Shannon.
- HALLÉ, C. (2009). Responsable de l'aménagement du territoire de la CMQ. Communication personnelle. Échange lors d'une rencontre à la CMQ, mars 2009, Québec.
- LAC-BEAUPORT (s.d.a). Site Internet de la municipalité de Lac-Beauport. [En ligne]. <http://www.lac-beauport.ca>. (Page consultée le 2 mai 2009).
- LAC-BEAUPORT (s.d.b). Résumé du plan d'urbanisme 2009. Document pdf disponible sur le site Internet de la municipalité dans la section Services/Urbanisme/Révision du plan d'urbanisme. 4 p. [En ligne]. <http://www.lac-beauport.ca/revision.aspx>. (Page consultée le 2 mai 2009).
- LANDREVILLE, J. (2008). L'Agenda 21<sup>e</sup> siècle local de Matawinie (Québec). Participation citoyenne et démarche de territoire durable viable. Dans GAGNON, C. (Édit.) et E., ARTH (en collab. avec). Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable. [En ligne] [http://www.a21l.qc.ca/9696\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9696_fr.html) (Page consultée le 10 mai 2009).
- LAPOINTE, D. (2007). Les dirigeants d'entreprise face au développement durable – Besoins et axes d'intervention. Étude réalisée pour la SADC des Laurentides. 65 p. [En ligne] [http://www.sadclautentides.org/images\\_gac/Les%20entrepreneurs%20face%20au%20DD%20-%20Besoins%20et%20axes%20d'intervention.pdf](http://www.sadclautentides.org/images_gac/Les%20entrepreneurs%20face%20au%20DD%20-%20Besoins%20et%20axes%20d'intervention.pdf) (Page consultée le 3 mai 2009).
- LAUZON, R. (2007). Mise en œuvre de la Loi sur le développement durable du Québec -La prise en compte des principes. Présentation réalisée lors du colloque de la FQM tenu le 17 avril 2007. Conférencier du bureau de coordination du développement durable, MDDEP. [En ligne] <http://video.google.com/videoplay?docid=7812355561291960971&hl=fr> (présentation orale) et <http://asp.fqm.ca/colldevdurable2/BLauzon.pdf>. 40 p. (Page consultée le 22 janvier 2009).
- LÉPINE, H. (2009). Responsable du développement économique du CLD de la Jacques-Cartier. Communication personnelle. Rencontre, 30 mars 2009, Shannon.
- Loi sur le développement durable, L.R.Q., c.D-8.1.1.

- MAMROT (2009a). Développement durable. Site Internet du MAMROT. [En ligne] [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/dossiers/deve\\_dura/deve\\_dura.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/dossiers/deve_dura/deve_dura.asp). (Page consultée le 22 janvier 2009 (lien Internet revu le 22 juin 2009)).
- MAMROT (2009b). Décret de population pour 2009. Le décret date du 7 janvier 2009, son numéro est le 7-2009, il a été publié dans la Gazette officielle le 21 janvier 2009. Organisation municipale / Données municipales / Décret de population. [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation/orga\\_donn\\_popu.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation/orga_donn_popu.asp). (Page consultée le 29 mars 2009).
- MAMROT (2009c). Plan d'action de développement durable 2009-2013. Un engagement pour des communautés viables à la grandeur du Québec. MAMROT. 22 p. [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/dossiers/deve\\_dura/deve\\_dura.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/dossiers/deve_dura/deve_dura.asp). (Page consultée le 6 avril 2009).
- MAMROT (2008). Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable. 44 p. [En ligne] [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse\\_muni/obse\\_outi\\_urba\\_deve\\_dura.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/obse_outi_urba_deve_dura.pdf). (Page consultée le 22 janvier 2009).
- MAMROT (2007). Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement et plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche? 17 p. Fiche de veille rédigée par Pierre Blais et Alain Caron. ISBN 978-2-550-49513-0. [En ligne] [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse\\_muni/agenda\\_21\\_local.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/agenda_21_local.pdf). (Page consultée le 22 janvier 2009).
- MAMROT (2007). Conférences régionales des élus (CRÉ), des instances de concertation et de planification. Régions et ruralité / Conférences régionales des élus – Composition et répartition. [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi\\_conf.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/regions/regi_conf.asp). (Page consultée le 28 mars 2009).
- MAMROT (2005). La vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social. Aménagement et développement du territoire. 38 p. [En ligne]. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi\\_stra.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi_stra.pdf). (Page consultée le 22 janvier 2009).
- MARTIN, B. (2007). L'Agenda 21<sup>e</sup> siècle local de la MRC des Sources. Un projet de développement durable. Dans GAGNON, C. (Éd) et E., ARTH (en collab. avec). Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable, [En ligne] [http://www.a21l.qc.ca/9553\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9553_fr.html) (Page consultée le 3 mai 2009).

- MATHIEU, F. (2008). Directrice générale de la municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury. Communication personnelle. Échange téléphonique, 12 novembre 2008, Shannon.
- MDDEP (2009). Plan d'action de développement durable 2008-2013. MDDEP. 52 p. [En ligne] <http://www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/plandd/index.htm>. (Page consultée le 6 avril 2009).
- MDDEP (2007). Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013, Un projet de société pour le Québec. 83 p. *In* MDDEP. [En ligne]. [http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strat\\_gouv.pdf](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf). (Page consultée le 22 janvier 2009).
- MDDEP (2002a). Le développement durable. Site Internet du MDDEP. [En ligne] <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm>. (Page consultée le 22 février 2009).
- MDDEP (2002b). La gestion intégrée de l'eau par bassin versant. Site Internet du MDDEP. [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/index.htm>. (Page consultée le 8 mai 2009).
- MRC DE LA HAUTE-YAMASKA (s.d.). Site Internet de Vision 2015. [En ligne]. <http://www.vision2015.info/Vision2015/Asp/Accueil.asp> (Page consultée le 10 mai 2009).
- MRC DES SOURCES (2007). Site Internet de la MRC des Sources. Section Environnement/ Développement durable. [En ligne]. <http://www.mrcdessources.com/developpement-durable.html> (Page consultée le 10 mai 2009).
- MRC DU DOMAINE-DU-ROY (s.d.). Site Internet de la MRC du Domaine-du-Roy. Section Vision stratégique. [En ligne]. <http://www.domaineduroy.ca/menu.php?idDetail=75&idCategorie=8&idSousCategorie=117&idSousSousCategorie=> (Page consultée le 10 mai 2009).
- MRC JACQUES-CARTIER (s. d.). Site Internet de la MRC de La Jacques-Cartier. [En ligne]. <http://www.mrc.lajacquescartier.qc.ca/>. (Page consultée le 22 mars 2009).
- MRC JACQUES-CARTIER (2009). Politique de fonctionnement – Tables sectorielles (tourisme, affaires, développement social, environnement, social, jeunesse) de la MRC de La Jacques-Cartier. Shannon, 6 p.

- MRC JACQUES-CARTIER (2008a). Composition des comités régionaux de la MRC de La Jacques-Cartier. Nomination des maires au sein des comités. Document de travail interne mis à jour lors du Conseil des maires du mois de novembre en prévision de l'année suivante. Shannon, 3 p.
- MRC JACQUES-CARTIER (2008b). Diagnostic des besoins en transport de la MRC de La Jacques-Cartier. En collaboration avec la CRÉ de la Capitale-Nationale et CSSS de Québec-Nord. Shannon, MRC de La Jacques-Cartier, 99 p.
- MRC JACQUES-CARTIER (2006). Portrait régional de la MRC de La Jacques-Cartier. Shannon, MRC de La Jacques-Cartier, 264 p.
- MRC JACQUES-CARTIER (2005a). Planification stratégique de la MRC de La Jacques-Cartier. Shannon, MRC de La Jacques-Cartier, 2 p.
- MRC JACQUES-CARTIER (2005b). Consultation des municipalités sur les orientations de la planification stratégique régionale. Shannon, MRC de La Jacques-Cartier, 28 p.
- MRC JACQUES-CARTIER (2004). Préoccupations et enjeux prioritaires à l'égard de l'aménagement, du développement et de l'environnement. Document de travail interne préparé aux fins d'alimenter les réflexions dans le cadre de la préparation des plans directeurs de l'eau des conseils de bassin versant. Shannon, MRC de La Jacques-Cartier, 10 p.
- MRC MEMPHRÉMAGOG (2007). Mémoire présenté à la Commission des transports et de l'environnement. Consultation sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable. 9 p. [En ligne]. <http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/mono/2008/01/958305.pdf>. (Page consultée le 3 mars 2009).
- RQVVS (2007). Une stratégie de développement durable pour le Québec. Un cadre de référence important pour la santé et la qualité de vie dans les communautés. RQVVS. Mémoire présenté à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre de la consultation publique sur la Stratégie gouvernementale de développement durable. 12 p. [En ligne]. [http://www.rqvvs.qc.ca/pub/publication/memoire\\_rqvvs\\_strategiedd.pdf](http://www.rqvvs.qc.ca/pub/publication/memoire_rqvvs_strategiedd.pdf). (Page consultée le 4 mars 2009).
- RONDEAU, M. (2009). Directeur général de la CM). Communication personnelle. Échanges lors du Forum Vers des collectivités viables organisé par Vivre en Ville, 17 mars 2009, Québec.

SADC DES LAURENTIDES (s.d.). Site Internet de la SADC des Laurentides. Section Services/ Développement durable. [En ligne]. <http://www.sadclaurentides.org/services/developpement-durable.php>. (Page consultée le 10 mai 2009).

SADC MATAWINIE (s.d.). Site Internet de la SADC de Matawinie. Projet de participation citoyenne Matawinie. [En ligne]. <http://www.matawinie.qc.ca/fr/promotions.asp?id=11> (Page consultée le 10 mai 2009).

SAINTE-CATHERINE-DE-LA-JACQUES-CARTIER (2007). Services techniques et urbanisme. Site Internet de la Ville de Sainte-Catherine-de-La-Jacques-Cartier. [En ligne]. <http://www.villescjc.com/scjc.asp?no=27>. (Page consultée le 8 mai 2009).

SOLIDARITE RURALE DU QUEBEC (2007). Développement durable : Une stratégie d'application tiède pour une loi d'avant-gardiste. Solidarité rurale du Québec. Mémoire présenté à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre de la consultation publique sur la Stratégie gouvernementale de développement durable. 11 p [En ligne] [http://www.solidarite-rurale.qc.ca/documents/540\\_strategie%20developpement%20durable.pdf](http://www.solidarite-rurale.qc.ca/documents/540_strategie%20developpement%20durable.pdf). (Page consultée le 4 mars 2009).

UMQ (s.d.). Développement durable. Site Internet de l'UMQ. [En ligne] [http://www.umq.qc.ca/grandsdossiers/accueil\\_developpement\\_durable.asp](http://www.umq.qc.ca/grandsdossiers/accueil_developpement_durable.asp). (Page consultée le 4 mars 2009).

UMQ (2007). Mémoire sur la Stratégie gouvernementale de développement durable présenté devant la Commission des Transports et de l'environnement le 6 novembre 2007. 65 p. [En ligne] [http://www.umq.qc.ca/publications/memoire/pdf/M\\_Strategie\\_developpement\\_durable\\_29oct07.pdf](http://www.umq.qc.ca/publications/memoire/pdf/M_Strategie_developpement_durable_29oct07.pdf). (Page consultée le 4 mars 2009).

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2006). Diagnostic dans la MRC des Sources : Une perspective de Développement durable. Rapport de recherche. Version finale. Cette recherche-action a été réalisée grâce à la contribution financière du Centre local de développement de la MRC des Sources, de la SADC de la région d'Asbestos et de l'Université de Sherbrooke. 192 p. [En ligne]. [http://www.a211.qc.ca/web/document/som\\_diag\\_sources.pdf](http://www.a211.qc.ca/web/document/som_diag_sources.pdf) (Page consultée le 15 mai 2009).

UNIVERSITÉ LAVAL (s.d.). Site Internet de la Chaire multifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Îles-de-la-Madelaine. [En ligne] [http://www.gaspesie-les-iles.chaire.ulaval.ca/les\\_projets/projets\\_dintervention/estran\\_agenda\\_21/](http://www.gaspesie-les-iles.chaire.ulaval.ca/les_projets/projets_dintervention/estran_agenda_21/) (Page consultée le 10 mai 2009).

VACHON, M. (2009). Conseiller en développement durable, Bureau de coordination du développement durable, MDDEP. Communication personnelle. Échange téléphonique, 27 février 2009, Château-Richer.

VACHON, M. (2008). La démarche de développement durable au gouvernement du Québec. Présentation réalisée lors du Forum Environnement 2008 de l'Institut d'administration publique du Grand Montréal tenu le 21 février 2008. Conférencier du bureau de coordination du développement durable, MDDEP. 14 p. [En ligne] <http://www.iapgm.com/documents/2-MartinVachon.pdf>. (Page consultée le 27 février 2009).

VAILLANCOURT, L. (2007). L'Agenda 21<sup>e</sup> siècle local de l'Estran. Un projet territorial aux couleurs du Paysage humanisé. Dans GAGNON, C. (Éd) et E., ARTH (en collab. avec). Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable, [En ligne] [http://www.a21l.qc.ca/9549\\_fr.html](http://www.a21l.qc.ca/9549_fr.html) (Page consultée le 10 mai 2009).

VERIFICATEUR GENERAL (2007). Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2007-2008. Tome II. Rapport du commissaire au développement durable. [En ligne] <http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp20072008/Rapport2007-2008-T2.pdf>. (Page consultée le 22 janvier 2009).

## **ANNEXE 1**

### **BRÈVE DESCRIPTION DU RÔLE DU MDDEP, DU MAMROT, DE LA FQM ET DE L'UMQ**

MDDEP :

« La *Loi sur le développement durable* désigne le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs comme coordonnateur de l'élaboration, du renouvellement ou de la révision des différents volets de la stratégie. De plus, la loi prévoit que le MDDEP » « assumera la coordination et le soutien requis par l'atteinte de cette cohérence et se dotera d'une planification et d'échéanciers appropriés » et « devra promouvoir le développement durable au sein de l'administration publique et auprès du public en général. Il lui confie aussi la responsabilité de fournir son expertise et sa collaboration pour favoriser l'atteinte des objectifs de la stratégie ainsi que le respect et la mise en œuvre des principes de développement durable. Un sous-ministre adjoint au développement durable a été nommé pour soutenir l'exercice de cette responsabilité et une unité spéciale, le Bureau de coordination du développement durable, a été mise sur pied à cet effet » (MDDEP, 2007, p. 60 et 62).

MAMROT :

Il « agit en partenariat avec le monde municipal. Il a pour mission de favoriser la mise en place et le maintien d'un cadre de vie et de services municipaux de qualité pour l'ensemble des citoyens et citoyennes, le développement des régions et des milieux ruraux ainsi que le progrès et le rayonnement de la métropole. Le MAMR a, entre autres, la responsabilité de coordonner, en collaboration avec les ministères et organismes concernés, l'élaboration, l'actualisation et le suivi des orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Il doit également s'assurer que les municipalités régionales de comté intègrent ces orientations dans leurs schémas d'aménagement. Les orientations actuelles portent notamment sur les problèmes de cohabitation, le déboisement, la protection des prises de captage d'eau potable, la protection des rives ainsi que la gestion intégrée de l'eau par bassin versant » (Vérificateur général, 2007).

FQM :

Elle « a pour mandat d'informer, de soutenir et de conseiller les municipalités dans leurs rôles et leurs responsabilités. Elle représente 920 municipalités de même que la presque totalité des MRC. La FQM, dont le rayonnement s'étend à plus de 85 % du territoire habité québécois, s'appuie sur une force de 7 000 élus » (FQM, 2007a).

« Fondée en 1944 » ... « la FQM a pour mission de défendre l'autonomie et les pouvoirs des municipalités de même que le développement des régions. De façon plus spécifique, la mission de l'organisme se décrit comme suit :

- Concevoir et mettre en œuvre de nouvelles formes de partenariat favorisant la collaboration, l'entraide et l'esprit d'équipe entre les membres;
- Favoriser la conception, le développement social, économique, financier, administratif, politique et culturel au regard des besoins actuels et futurs des municipalités locales et régionales et supporter les initiatives des membres en ce sens;
- Jouer un rôle collectif d'influence auprès des instances politiques et des acteurs socioéconomiques;

- Informer, soutenir et conseiller les municipalités dans leurs rôles et responsabilités quotidiens, notamment quant aux cadres légal et réglementaire qui les régissent et selon leurs besoins spécifiques » (FQM, 2007b).

UMQ :

Elle « représente, depuis sa fondation en 1919, les municipalités de toutes tailles dans toutes les régions du Québec. Elle est un regroupement municipal qui favorise l'entraide dans l'ensemble du milieu, d'abord en soutenant la prise en charge de son action au plan régional par ses dix-sept caucus régionaux, mais aussi en permettant à ses membres de travailler sur la base de leurs affinités et d'avoir une voix sur toutes les instances politiques et dirigeantes. La structure de l'UMQ, par ses caucus d'affinité, est le reflet de la mosaïque municipale québécoise avec ses communautés métropolitaines, ses grandes villes, ses villes d'agglomération, ses municipalités de centralité, ses municipalités locales et ses MRC. En plus de contribuer, par des représentations pertinentes et constructives auprès du gouvernement à l'amélioration continue de la gestion municipale, l'UMQ dispense une gamme variée de services conçus expressément pour ses membres, adaptés à leur réalité et à la spécificité de leurs besoins. Elle se veut également un carrefour de la réflexion municipale québécoise et favorise à cette fin la formation des élus municipaux et la diffusion de l'information, notamment par le biais de son site Internet ([www.umq.qc.ca](http://www.umq.qc.ca)), de son bulletin électronique quotidien Carrefour Municipal, de ses Info Express, de sa revue URBA, de ses Assises annuelles et de son salon Quartier municipal des affaires. L'UMQ est de plus un agent privilégié de communication entre les gouvernements et les municipalités. La mission de l'UMQ consiste à contribuer au progrès et à la promotion de municipalités démocratiques, dynamiques et performantes, dédiées au mieux-être des citoyens » (UMQ, 2007).

## **ANNEXE 2**

### **RÉSUMÉ DE L'ÉTAT DE SITUATION DE LA DÉMARCHE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI INTERPELLE LE MILIEU MUNICIPAL**

Ce résumé pourrait éventuellement être utilisé pour informer les décideurs dans le but de les amener à débiter une démarche de développement durable.

## MISE EN CONTEXTE

- En 2002, dans la continuité d'une démarche internationale, le Québec s'est engagé à accentuer ses efforts pour favoriser l'essor du développement durable.
- Une démarche de développement durable est une approche globale qui vient soutenir les décideurs en leur donnant des moyens pour :
  - Rendre les pratiques plus efficaces;
  - Se questionner sur le fonctionnement en silo, c'est-à-dire par secteurs d'activités;
  - Réduire le dédoublement, donc les pertes financières s'y rattachant.
- En 2006, la *Loi sur le développement durable* a été adoptée à l'unanimité :
  - Elle définit le développement durable comme « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (article 2);
  - Elle vise à instaurer un nouveau cadre de gestion où l'ensemble des 16 principes énoncés doivent être pris en compte dans toutes les activités;
  - Elle ne vise actuellement que les ministères et organismes du gouvernement;
  - Elle prévoit que le monde municipal pourrait éventuellement être assujéti à l'obligation de la mettre en œuvre;
  - Elle interpelle volontairement les organisations municipales.
- En 2008, la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2009-2013* est entrée en vigueur : C'est le cadre de référence par lequel le gouvernement indique la direction à prendre, les objectifs à atteindre et la façon de s'y prendre.
- Au 31 mars 2009, les ministères et organismes du gouvernement devaient publier leur plan d'action de développement durable.
- Les associations municipales (UMQ et FQM) considèrent le développement durable comme une démarche porteuse et rassembleuse en vue d'améliorer la qualité de vie des citoyennes et citoyens.

## IMPACT CONSIDÉRABLE À PRÉVOIR POUR LES MUNICIPALITÉS ET LES MRC

- Le gouvernement et les associations municipales (FQM et UMQ) s'entendent pour dire qu'un réel développement durable est impossible sans leur implication :
  - Elles sont identifiées comme garantes de la qualité de vie des citoyens;
  - Elles offrent de nombreux services essentiels;
  - Elles sont identifiées comme intervenantes de première ligne, entres autres, pour l'éducation, la mobilisation et la consultation des citoyens;
  - Elles ont la responsabilité de veiller au respect de nombreux règlements et lois et elles ont le pouvoir de régler.
- La *Loi sur le développement durable* énonce 16 principes qui interpellent les municipalités et les MRC :
  - Elle prend en compte le principe de subsidiarité qui stipule que : « Les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés » (article 6).

- *Stratégie gouvernementale de développement durable 2009-2013* :
  - Globalement, plusieurs notions interpellent le monde municipal puisqu’il doit faire appliquer plusieurs normes;
  - Orientation 6 : Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée :
    - Objectif gouvernemental 18 : Intégrer les impératifs du développement durable dans les stratégies et les plans d’aménagement et de développement régionaux et locaux = Relation directe avec la gestion municipale.
- *Plan d’action de développement durable 2009-2013* du MDDEP :
  - Action 13 : Valoriser les matières résiduelles organiques afin de produire de la bioénergie par la mise en place d’un programme de biométhanisation dans les municipalités par l’implantation de digesteurs anaérobiques;
  - Action 16 : Soutenir le MAMROT pour la mise en œuvre des actions de son Plan d’action de développement durable pour l’accompagnement-conseil du milieu municipal;
  - Action 17 : Consolider l’application de la gestion de l’eau par bassin versant qui constitue une approche très concrète de développement durable;
  - Action 18 : Faire participer les communautés locales et régionales aux processus d’établissement et de gestion du réseau d’aires protégées.
- *Plan d’action de développement durable 2009-2013* du MAMROT :
  - Action 5 : Intégrer le développement durable au cœur de la démarche de révision de la LAU et de ses moyens de mise en œuvre :
    - La LAU est en cours de révision. Le dépôt du projet de loi prévu à l’automne 2010;
    - La LAU représente le véhicule privilégié pour intégrer les principes de développement durable dans les stratégies et les plans d’aménagement et de développement des municipalités et des MRC.
  - Action 6 et 8 : Améliorer la capacité du milieu municipal à prendre en compte les principes de développement durable dans leurs planifications et leurs interventions en aménagement du territoire :
    - Prévu de former un comité avec partenaires municipaux et régionaux pour préciser son rôle d’accompagnateur et mettre en œuvre les actions issues du comité.
  - Action 9 : Renforcer la prise en compte des principes de développement durable dans la mise en œuvre des politiques, plans d’action et programmes du MAMROT. Exemples déjà en cours : Politique nationale de la ruralité 2007-2014 et Fonds de développement régional.

## **OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT**

- Le gouvernement gère plusieurs programmes d’aide financière et prévoit inclure des conditions pour assurer l’intégration des préoccupations de développement durable.

### **ANNEXE 3**

#### **RÉPERTOIRE D'OUTILS DE PLANIFICATION DE LA MRC ET DU CLD DE LA JACQUES-CARTIER**

(Bergeron, 2003; CLD Jacques-Cartier, s.d.; CLD Jacques-Cartier, 2007; MRC Jacques-Cartier, s.d.; MRC Jacques-Cartier, 2009; MRC Jacques-Cartier, 2008a; MRC Jacques-Cartier, 2008b; MRC Jacques-Cartier, 2006; MRC Jacques-Cartier, 2005a; MRC Jacques-Cartier, 2005b; MRC Jacques-Cartier, 2004)

L'information a été bonifiée par des rencontres avec des professionnels de la MRC et du CLD.

ORGANISATION	OUTILS DE PLANIFICATION
MRC de La Jacques-Cartier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de fonctionnement –Tables sectorielles (tourisme, affaires, développement social, environnement, social, jeunesse) (2009).</li> <li>• Composition des comités régionaux à l’égard des élus (2008).</li> <li>• Diagnostic des besoins en transport de la MRC de La Jacques-Cartier. En collaboration avec la CRÉ de la Capitale-Nationale et le CSSS de Québec-Nord (2008).</li> <li>• Guide de demande de financement 2<sup>ème</sup> édition –Pacte rural 2007-2014 (2008).</li> <li>• Politique culturelle régionale de La Jacques-Cartier, Un héritage grandeur nature (adoptée en 2006, version papier disponible en 2008).</li> <li>• Portrait régional (2006).</li> <li>• Schéma de couverture de risques (2005).</li> <li>• Planification stratégique de la MRC (2005).</li> <li>• Consultation des municipalités sur les orientations de la planification stratégique régionale (2005).</li> <li>• Modalités d’application d’un programme municipalisé de vidange des boues de fosses septiques (2005).</li> <li>• Préoccupations et enjeux prioritaires à l’égard de l’aménagement, du développement et de l’environnement (2004).</li> <li>• Schéma d’aménagement révisé (2004).</li> <li>• Système d’information géographique (SIG) interactif.</li> </ul>
CLD de La Jacques-Cartier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d’action local pour l’économie et l’emploi (PALÉE) 2007-2010 (2007).</li> <li>• Stratégie d’application du Plan d’action 2008 du PALÉE (2008).</li> <li>• Guide de l’investisseur touristique (2005).</li> <li>• Plan de développement marketing de l’industrie touristique de la MRC de La Jacques-Cartier 2003-2007 (2003).</li> </ul>

#### **ANNEXE 4**

### **RÉPERTOIRE D'OUTILS DE PLANIFICATION DE DIFFÉRENTS ACTEURS SUR LE TERRITOIRE DE LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER**

(CMQ, 2005; CMQ, 2004; CRÉ Capitale-Nationale, s.d.; CRÉ Capitale-Nationale, 2007; Emploi-Québec, 2009; MAMROT, 2009a; MAMROT, 2007; MAMROT, 2005)

L'information a été bonifiée par des rencontres avec des professionnels de la MRC et du CLD.

ORGANISATION	OUTILS DE PLANIFICATION
CRÉ de la Capitale-Nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan quinquennal de développement de la région de la Capitale-Nationale 2006-2011 : L'innovation au cœur du développement humain (2007). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprend en annexe une synthèse d'une vingtaine de plans de développement des principaux organismes de la région.</li> </ul> </li> <li>• Portrait socioéconomique de la région de la Capitale-Nationale (2005); Mise à jour du portrait : Le développement social dans la région de la Capitale-Nationale (2006).</li> <li>• Étude d'impacts socioéconomiques du transport des personnes en milieu rural dans la région de la Capitale-Nationale (2007).</li> <li>• Étude sur le financement du transport des personnes en milieu rural dans la région de la Capitale-Nationale (2004).</li> <li>• Portrait du milieu forestier –Région de la Capitale-Nationale (2004).</li> <li>• Les priorités de développement en services de garde éducatifs de la région de la Capitale-Nationale (2008).</li> <li>• Portrait des services de garde de la région de la Capitale-Nationale (2005).</li> <li>• Étude sur la valorisation des produits à indication géographique en France et au Québec : démarches et perspectives (2006).</li> </ul>
CMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information géographique (SIG) interactif.</li> <li>• Portrait économique comparé 2008. Par le Conference Board du Canada, pour Pôle Québec Chaudière-Appalaches et la Communauté métropolitaine de Québec (2009).</li> <li>• Étude des paysages de la CMQ (2008).</li> <li>• Avant-projet du Schéma métropolitain d'aménagement et de développement (2007).</li> <li>• Plan des grands enjeux du développement économique –BILAN adopté par le conseil 25 janvier 2007 (2007).</li> <li>• État de situation (2006).</li> <li>• Vision du développement sur le fleuve et ses rives (2006).</li> <li>• Plan de gestion des matières résiduelles de la CMQ Rive-Nord (2005).</li> <li>• Vision stratégique du développement du territoire de la Communauté métropolitaine de Québec (2005).</li> <li>• Plan des grands enjeux 2005-2010 du développement économique du territoire de la CMQ –Préparer l'avenir (2005).</li> </ul>
MAMROT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret de population.</li> <li>• Orientations gouvernementales en matière d'aménagement pour le territoire de la Communauté métropolitaine de Québec (2002).</li> <li>• Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement – Pour un aménagement concerté du territoire : Document complémentaire (1995).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement – Pour un aménagement concerté du territoire (1994).</li> <li>• Politique nationale de la ruralité 2007-2014.</li> </ul>
Solidarité rurale du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le central des agents ruraux du Québec (<a href="http://www.ruralite.qc.ca/">http://www.ruralite.qc.ca/</a>) : espace d'échange, d'information et d'enrichissement auquel tous les membres du réseau contribuent. Portail conçu et animé par l'équipe de Solidarité rurale du Québec (2009).</li> </ul>
Canards Illimités Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répertoire des milieux humides de la CMQ (<a href="http://www.ducks.ca/fr/province/qc/nouvelle/2006/061102b.html">http://www.ducks.ca/fr/province/qc/nouvelle/2006/061102b.html</a>).</li> </ul>
Emploi Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ABC du marché du travail, MRC de La Jacques-Cartier, Vision des employeurs. En collaboration avec la CRÉ de la Capitale-Nationale (2009).</li> </ul>

## **ANNEXE 5**

### **COMPOSITION DES COMITÉS RÉGIONAUX DE LA MRC DE LA JACQUES-CARTIER**

Cette annexe est principalement basée sur le document « Composition des comités régionaux de la MRC de La Jacques-Cartier. Nomination des maires au sein des comités » (MRC Jacques-Cartier, 2008a). Celui-ci a été bonifié de l'information recueillie suite à la tournée des professionnels de la MRC et du CLD.

## COMITÉS DE TRAVAIL DE LA MRC, COMPOSÉS NOTAMMENT DE MAIRES

### 1. Comité administratif

- Le préfet de la MRC;
- Le préfet adjoint de la MRC;
- Deux maires désignés par résolution du conseil.

### 2. Comité de sécurité public

- Le préfet de la MRC;
- Six maires désignés par résolution du conseil;
- Deux membres observateurs.

### 3. Comité de sécurité incendie

- Le préfet de la MRC;
- Deux maires.

### 4. Comité d'aménagement du territoire et d'environnement

- Le préfet de la MRC;
- Quatre maires désignés par résolution du conseil.

### 5. Comité de développement économique

- Le préfet de la MRC;
- Trois maires désignés par le conseil des maires;
- Les membres de ce comité sont d'office les représentants du collège des élus au Conseil d'administration du CLD.

### 6. Comité de planification stratégique et de mise en œuvre

- Le préfet de la MRC;
- Trois maires désignés par le conseil des maires.

### 7. Comité de géomatique

- Le préfet de la MRC;
- Trois maires désignés par le conseil des maires.

### 8. Comité d'investissement

- Un administrateur représentant la MRC de La Jacques-Cartier soit un représentant faisant partie du comité de développement économique.

### 9. Comité consultatif agricole

- Deux maires.

### 10. Comité culturel

- Le préfet de la MRC;
- Deux maires.

## **11. Comité jeunesse de La Jacques-Cartier (CJJC)**

- Le préfet de la MRC;
- Un maire.

## **COMITÉS TECHNIQUES DE LA MRC, COMPOSÉS NOTAMMENT DE PROFESSIONNELS DES MUNICIPALITÉS**

### **1. Comité technique PGMR**

- Composé des professionnels des cinq municipalités du secteur est.

### **2. Comité technique régional en aménagement du territoire**

- Composé des professionnels des municipalités.

### **3. Comité technique de transport collectif**

- Représentants des six municipalités qui participent au projet.

## **TABLES SECTORIELLES DE LA MRC**

### **1. Table sectorielle Sociale**

- Un élu;
- Un professionnel de la MRC;
- Un bureau coordonnateur d'un centre de la petite enfance;
- Trois représentants des municipalités locales;
- Un représentant du Carrefour Jeunesse Emploi;
- Un représentant du CSSS de Québec-Nord, secteur Haute Saint-Charles/Jacques-Cartier;
- Un représentant du Club ados de Saint-Gabriel-de-Valcartier;
- Tout autre organisme ciblé.

### **2. Table sectorielle Jeunesse**

- Deux élus;
- Un professionnel de la MRC;
- Des représentants territoriaux :
  - Conseiller de Stoneham-et-Tewkesbury;
  - Lac-Beauport;
  - Directrice des loisirs et sports, Saint-Gabriel-de-Valcartier;
  - Directeur des loisirs, Sainte-Catherine-de-La-Jacques-Cartier;
  - Conseiller de Fossambault-sur-le-lac;
  - Directrice des loisirs, Sainte-Brigitte-de-Laval.
- Un représentant du Forum Jeunesse de la Capitale-Nationale;
- Trois représentants des écoles secondaires :
  - Directeur, École Dollard-des-Ormeaux;
  - Directeur adjoint, École Saint-Denys-Garneau;
  - À combler, École Mont Saint-Sacrement.
- Des représentants des maisons des jeunes et des clubs ados :
  - Maison des jeunes de Stoneham;

- Maison des jeunes de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier.
- Un représentant Carrefour Jeunesse Emploi :
  - Agente de développement et communication, Carrefour Jeunesse Emploi Charlesbourg-Chauveau.
- Un représentant du CSSQ de Québec-Nord;
- Un représentant de la Sûreté du Québec :
  - Sûreté du Québec –Lac-Beauport.
- Un représentant des organismes communautaires de loisirs et de sports;
- Un représentant des communautés anglophones :
  - CEDEC.
- Un représentant de la communauté militaire :
  - Responsable des programmes jeunesse.

### **3. Table sectorielle Affaires**

- Un élu;
- Le président du CLD de La Jacques-Cartier;
- Un professionnel de l'équipe de la MRC ou du CLD de La Jacques-Cartier;
- Un représentant du secteur de l'agro-alimentaire;
- Un représentant du secteur du commerce de détail;
- Un représentant d'une entreprise de transformation / manufacturière;
- Un représentant d'une entreprise de services;
- Un représentant d'une entreprise touristique;
- Un représentant du secteur de l'économie du savoir;
- Un représentant du secteur de l'économie sociale;
- Un représentant du milieu.

### **4. Table sectorielle Environnement**

- Un élu;
- Un professionnel de l'équipe de la MRC;
- Un représentant du secteur agricole;
- Un représentant du secteur des affaires;
- Un représentant du secteur commercial;
- Un représentant du secteur industriel;
- Un représentant du secteur institutionnel;
- Un représentant du secteur de l'éducation;
- Un représentant du secteur communautaire;
- Un représentant du secteur environnemental.

### **5. Table sectorielle Tourisme**

- Un élu;
- Le président du CLD de La Jacques-Cartier;
- Un professionnel de l'équipe de la MRC ou du CLD de La Jacques-Cartier;
- Quatre représentants du secteur tourisme qui sont présent sur le conseil d'administration du CLD;

- Un représentant de l'Office du tourisme de Québec;
- Un représentant du secteur de la restauration;
- Un représentant du secteur de l'hébergement;
- Un représentant du secteur du service;
- Un représentant du secteur agrotourisme;
- Un représentant du secteur des activités touristiques estivales;
- Un représentant du secteur des activités touristiques hivernales;
- Un représentant du secteur des événements et des activités culturelles.

#### **6. Table sectorielle Forêt**

- Un élu;
- Un professionnel de l'équipe de la MRC ou du CLD de La Jacques-Cartier;
- Un représentant du monde municipal;
- Un représentant du Ministère des Ressources naturelles;
- Un représentant de l'industrie forestière traditionnelle;
- Un représentant de l'industrie forestière émergente;
- Un représentant de la formation de la main-d'œuvre;
- Un représentant de la communauté autochtone;
- Un représentant des forêts privées;
- Un représentant du secteur de la faune;
- Un représentant du secteur de la villégiature.

### **REPRÉSENTANTS DE LA MRC DANS D'AUTRES COMITÉS RÉGIONAUX**

#### **1. Représentant à la Société de la Piste Jacques-Cartier / Portneuf**

- Un maire.

#### **2. Représentant au conseil de bassin versant de la rivière Jacques-Cartier**

- Un maire.

#### **3. Représentant au conseil de bassin versant de la rivière Montmorency**

- Un maire.

#### **4. Représentant au conseil de bassin versant de la rivière St-Charles**

- Un maire.

#### **5. Représentants au Conseil d'administration de la CRÉ de la Capitale-Nationale**

- Le préfet et trois maires.

#### **6. Représentant au Comité de consultation du transport collectif de la CRÉ de la Capitale-Nationale**

- Un maire.

- 7. Représentant au Comité technique du transport collectif de la CRÉ de la Capitale-Nationale**
  - Autour de la table, il y a les chargés de projets dans chaque MRC de la Capitale-Nationale au niveau du transport collectif;
  - Un professionnel de la MRC est le représentant.
- 8. Représentant à la Table régionale des agents de développement rural de la Capitale-Nationale (En lien avec la Politique nationale de la ruralité)**
  - Autour de la table, il y a six agents de développements et un représentant du Bureau de la Capitale-Nationale ;
  - Un professionnel de la MRC est le représentant.
- 9. Représentant au Comité national des agents de développement rural de la Capitale-Nationale (En lien avec la Politique nationale de la ruralité)**
  - Autour de la table, il y a les représentants des 16 régions administratives;
  - Un professionnel de la MRC représente la Capitale-Nationale.
- 10. Représentant à l'Agence des forêts privées de Québec 03**
  - Un élu.
- 11. Représentant au comité exécutif de la CMQ**
  - Le préfet de la MRC.
- 12. Représentant aux comités techniques PGMR de la CMQ**
  - Des professionnels de la Ville de Québec et un de chaque MRC.
- 13. Représentant au Comité communautaire de suivi de la CMQ (suivi du PGMR)**
  - Un professionnel de la MRC.
- 14. Représentant au comité directeur pour le transport collectif de la CMQ**
  - Autour de la table, il y a des représentants des MRC, de la Ville de Québec, du Réseau de transport de la Capitale, de la Société de transport de Lévis, la CMQ et le consultant;
  - Un professionnel de la MRC.
- 15. Représentant au Conseil d'administration du Forum Jeunesse de la région de la Capitale-Nationale**
  - Un élu.

## **ANNEXE 6**

### **VERSION PLUS DÉTAILLÉE DES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS DE LA MRC EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

L'information a été recueillie suite à des rencontres avec des professionnels de la MRC et du CLD et a été vérifiée par la direction générale.

### **Aménagement et développement du territoire :**

- La MRC a pour mission de planifier et d'encadrer des actions en matière d'aménagement et de développement du territoire en partenariat avec les municipalités membres (MRC Jacques-Cartier, s. d; MRC Jacques-Cartier, 2006). Le plus grand défi est de s'assurer que ces actions se déploient de manière cohérente et durable dans le temps, en respectant les priorités des citoyens.
- Principaux acteurs impliqués : MAMROT, CMQ et municipalités.
- Contexte particulier : La MRC fait partie de la CMQ qui a le mandat d'élaborer un schéma métropolitain d'aménagement et de développement, ainsi qu'une vision stratégique.
- Outils sectoriels de planification : La MRC s'est dotée, en 2004, d'un schéma d'aménagement révisé.
- Structure de fonctionnement : La MRC anime un comité technique régional en aménagement du territoire, composé des professionnels des municipalités et un comité d'aménagement et d'environnement, composé d'élus. La table sectorielle environnement permettra aussi d'approfondir le dossier. La MRC est représentée sur un comité technique à la CMQ.

### **Gestion des matières résiduelles :**

- Les problématiques environnementales causées par les déchets ont un impact important sur les communautés. Ainsi, assurer un développement durable d'un territoire passe inévitablement par une saine gestion des matières résiduelles.
- Principaux acteurs impliqués : MDDEP, RECYC-QUÉBEC, CMQ et municipalités.
- Contexte particulier : La CMQ est responsable de la planification, du suivi et de la coordination de la mise en œuvre du Plan de gestion des matières résiduelles (PGMR). Ce sont les municipalités qui possèdent la responsabilité de sa mise en œuvre. Dans le cas de la MRC de La Jacques-Cartier, quatre municipalités situées dans la portion ouest du territoire (Fossambault-sur-le-Lac, Lac-Saint-Joseph, Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier et Shannon) ont délégué cette responsabilité à la Régie régionale de gestion des matières résiduelles de Portneuf (RRGMRP). Les autres municipalités de la MRC ont conservé cette compétence. La MRC a un rôle de coordination entre les municipalités, la CMQ et le gouvernement et de soutien, pour la mise en œuvre des mesures, auprès des cinq municipalités du secteur est.

- Outils sectoriels de planification : La MRC est sous l'égide du PGMR de la CMQ Rive-Nord (2005).
- Structure de fonctionnement : La MRC anime un comité technique PGMR, composé de professionnels des cinq municipalités du secteur est. La Régie régionale de gestion des matières résiduelles de Portneuf, représentante des municipalités du secteur ouest, est jointe aux communications réalisées aux membres dudit comité et est toujours invitée à se joindre aux rencontres. La majorité des dossiers sont directement acheminés au Conseil de la MRC. Si nécessaire, selon la complexité des dossiers, certains sujets sont abordés lors du comité d'aménagement et d'environnement, composés d'élus, avant d'être discutés au Conseil de la MRC. La table sectorielle environnement permettra aussi d'approfondir le dossier. La MRC est représentée sur un comité technique à la CMQ.

**Gestion de la forêt :**

- La forêt est une ressource qui occupe une place importante pour les citoyens de par les emplois qu'elle génère et par la fréquentation qu'elle implique pour les activités de chasse, de pêche et de plein air. Une gestion durable des forêts est donc primordiale.
- Principaux acteurs impliqués : CRÉ de la Capitale-Nationale et Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF).
- Contexte particulier : Depuis 2005, la MRC de La Jacques-Cartier agit à titre de délégué de gestion pour la région de la Capitale-Nationale dans le cadre du programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier – Volet II. Ce programme de subvention vise, entre autres, à promouvoir un développement régional durable et la création d'emplois tout en encourageant la participation des collectivités à la prise de décisions en matière de gestion et de mise en valeur des ressources de leur territoire.
- Outils sectoriels de planification : Aucun.
- Structure de fonctionnement : La table sectorielle forêt permettra d'approfondir le dossier. La MRC est représentée sur un comité à la CRÉ de la Capitale-Nationale.

### **Gestion de l'eau :**

- L'eau est une ressource vitale, une gestion durable de l'eau est donc primordiale. Dans ce contexte, le gouvernement provincial a mis en place un modèle exemplaire de gouvernance pour assurer une gestion intégrée de l'eau auquel la MRC doit participer (MDDEP, 2002b).
- Principaux acteurs impliqués : Organismes de bassin versant de la rivière Montmorency, de la rivière Saint-Charles et de la rivière Jacques-Cartier, MDDEP et municipalités.
- Contexte particulier : Depuis 2006, selon la *Loi sur les compétences municipales*, les cours d'eau sont devenus une compétence exclusive des MRC.
- Outils sectoriels de planification : Le portrait, le diagnostic et le plan directeur de l'eau des organismes de bassin versant et le schéma d'aménagement révisé de la MRC.
- Structure de fonctionnement : Aucun professionnel de la MRC ne siège actuellement sur l'un des comités de bassin versant. La MRC est représentée par des élus. La MRC anime un comité d'aménagement et d'environnement, composé d'élus. La table sectorielle environnement pourra aussi permettre d'approfondir le dossier.

### **Transport collectif :**

- Le transport durable permet à des citoyens qui n'ont pas de voitures d'accéder à des pôles d'activités (emplois, commerces...) et incite à réduire l'indépendance face à la voiture.
- Principaux acteurs impliqués : CRÉ de la Capitale-Nationale, CMQ, CSSS de Québec-Nord et municipalités.
- Outils sectoriels de planification : Le diagnostic des besoins en transport de la MRC.
- Structure de fonctionnement : La MRC anime un comité technique de transport collectif (avec les 6 municipalités qui participent au projet), composé des professionnels des municipalités. La table sectorielle environnement pourra aussi permettre d'approfondir le dossier. La MRC est représentée sur un comité technique à la CMQ et à la CRÉ de la Capitale-Nationale.

### **Développement de l'économie et de l'emploi (CLD) :**

- Le CLD a pour mission de mobiliser et de concerter l'ensemble des intervenants locaux dans une démarche commune en vue du développement de l'économie et de l'emploi sur le territoire (CLD Jacques-Cartier, s.d.). Le CLD, de par son soutien aux initiatives

entrepreneuriales, aussi bien sur le plan financier que technique, a un rôle majeur à jouer dans le développement durable.

- Principaux acteurs impliqués : SADC Portneuf-Jacques-Cartier, Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE), Centre local d'emploi (trois pour le territoire : Beauport pour Sainte-Brigitte-de-Laval, Sainte-Foy pour le secteur ouest et Charlesbourg pour le secteur est), Emploi-Québec.
- Outils sectoriels de planification : Le PALÉE 2007-2010 est le document maître du CLD. Il dresse un portrait des grandes lignes d'actions que le CLD entend réaliser. Il se définit en termes d'axes de développement, d'objectifs, de moyens et d'actions ainsi que d'indicateurs de réussite.
- Structure de fonctionnement : Le CLD anime le conseil d'administration et le comité exécutif. La table sectorielle affaires permettra aussi d'approfondir le dossier.

#### **Tourisme (CLD) :**

- Le tourisme durable permet de réduire l'impact des activités touristiques sur l'environnement, tout en offrant des emplois de qualité. De plus, la clientèle recherche de plus en plus des entreprises qui font des efforts dans ce sens.
- Principaux acteurs impliqués : Association touristique régionale et Office du tourisme de Québec-Régions (Quatre MRC).
- Outils sectoriels de planification : Le *Guide de l'investisseur touristique, La Jacques-Cartier*, Le *Plan de développement marketing de l'industrie touristique de la MRC de La Jacques-Cartier 2003-2007* et le résumé de l'atelier sur le tourisme durable (CLD Jacques-Cartier, 2008).
- Structure de fonctionnement : Le CLD anime le comité tourisme incluant quatre représentants du milieu du tourisme et un représentant élu, ils sont tous membres du conseil d'administration du CLD. La table sectorielle tourisme permettra aussi d'approfondir le dossier.

#### **Développement rural :**

- La MRC a une agente de développement rural. Son rôle est d'introduire une approche globale et multisectorielle basée sur la mobilisation des communautés, d'où le lien avec le

développement durable. Elle a pour mandat d'animer, de mobiliser et de fournir une aide technique aux démarches des communautés rurales ainsi qu'au travail de concertation de la MRC. À la MRC, son principal mandat est d'appuyer les promoteurs dans la réalisation de leurs projets.

- Principaux acteurs impliqués : MAMROT, Bureau de la Capitale-Nationale et Solidarité rurale du Québec.
- Contexte particulier : Ce service offert par la MRC est rattaché à la mise en œuvre de la *Politique nationale de la ruralité 2007-2014*, notamment en ce qui concerne les pactes ruraux.
- Outils sectoriels de planification : *Le Guide de demande de financement 2<sup>ème</sup> édition –Pacte rural 2007-2014*.
- Structure de fonctionnement : La MRC siège sur la Table régionale des agents de développement rural de la Capitale-Nationale (table de partage d'outils) et à la Table des agents de développement incluant un représentant du Bureau de la Capitale-Nationale.

Développement social :

- Un développement durable n'est possible que par le bien-être des gens qui composent la communauté.
- Principaux acteurs impliqués : Société d'habitation du Québec, Villes et villages d'art et de patrimoine (VVAP), Comité jeunesse de La Jacques-Cartier (CJJC), désormais appelé Table Jeunesse (décision prise il y a quelques semaines (Breton, 2009)), Unité régionale de loisir et de sport de Québec, CSSS de Québec-Nord et CRÉ de la Capitale-Nationale.
- Contexte particulier :
  - La Table Jeunesse, anciennement appelée le CJJC, mis en place en 2003, aspire à développer une meilleure participation citoyenne de la jeunesse ainsi qu'à encadrer, organiser et animer la jeunesse pour ultimement défendre ses attentes et sensibiliser différents acteurs du territoire (CJJC, s.d.). Elle a droit de parole auprès de quelques instances décisionnelles comme la Corporation de Bassin de La Jacques-Cartier, la Table d'actions préventives jeunesse de la Jacques-Cartier avec le CSSS de Québec-Nord, le CLD et le Forum Jeunesse de la région de la Capitale-Nationale à la CRÉ de la Capitale-Nationale (CJJC, s.d.).

- Dans le cadre de programmes de rénovation résidentielle ou d'adaptation de domicile, la MRC de La Jacques-Cartier offre également par l'intermédiaire de plusieurs programmes, en collaboration avec la Société d'habitation du Québec, la possibilité à des personnes démunies, à des personnes âgées et à celles ayant un handicap, soit physique ou mental, d'adapter leur résidence à leurs besoins (Breton, 2009).
- La MRC a également adhéré au programme Villes et villages d'art et de patrimoine (VVAP), lequel permet la mise en valeur de son patrimoine culturel, vivant et bâti.
- Outils sectoriels de planification : La *Politique culturelle régionale de La Jacques-Cartier*.
- Structure de fonctionnement : Les tables sectorielles, sociale et jeunesse, permettent d'approfondir le dossier.

**ANNEXE 7**

**PRINCIPALES ORIENTATIONS D'AMÉNAGEMENT RETROUVÉES AU SCHÉMA  
D'AMÉNAGEMENT RÉVISÉ (2004)**

« Se souciant de son environnement, la MRC de La Jacques-Cartier démontre, tant dans le schéma d'aménagement actuel que révisé, différentes orientations ainsi qu'un plan d'action portant sur des enjeux environnementaux du territoire.

1. La première grande orientation du schéma d'aménagement révisé se définit par la « recherche d'une qualité de vie élevée pour la population de la MRC ». Un objectif important découlant de cette orientation vise à limiter les impacts négatifs causés au sol, à l'eau et à l'air par certaines activités humaines pouvant se répercuter sur la santé et le bien-être de la population.
2. La seconde grande orientation du schéma d'aménagement révisé vise à « assurer les conditions favorables à la poursuite du développement touristique tout en permettant la diversification de l'économie régionale ». Cette orientation se résume à soutenir et stimuler le développement économique de la région, comme exemple, en protégeant les paysages et la ressource en eau.
3. La MRC a pour troisième grande orientation « l'utilisation des ressources du territoire dans une perspective de développement durable », qui assurerait alors la préservation des milieux naturels.
4. La quatrième orientation vise une protection élevée de l'environnement et une mise en valeur des ressources naturelles du milieu. Par cette orientation, la MRC désire contribuer à la préservation ou à l'amélioration de la qualité des cours d'eau, des rivières situées sur le territoire de la MRC. « Ainsi, la conservation des milieux naturels, la mise à niveau et la vidange périodique des installations septiques, l'entretien des équipements d'assainissement des eaux, la récupération, le recyclage et le réemploi des matières résiduelles et également la protection des rives et du littoral sont toutes des actions susceptibles de contribuer à préserver et améliorer la qualité de l'environnement et le milieu de vie des citoyens » (Schéma d'aménagement révisé de la MRC de La Jacques-Cartier, page II-3 ).
5. Finalement, les deux dernières orientations se résument à « favoriser un mode d'occupation du territoire à la fois complémentaire, non concurrentiel et compatible avec celui de la Ville de Québec » ...
6. ... et à « reconnaître et respecter l'autonomie des municipalités dans un contexte de partage des responsabilités en matières d'aménagement du territoire et d'urbanisme » ».

**ANNEXE 8**

**QUESTIONS À SE POSER POUR ÉLABORER UN DIAGNOSTIC**

(MAMROT, 2005)

- « Qu'est-ce qui va bien?
  - o Quels sont les atouts de la communauté? Quelles sont les réalisations intéressantes? Quelles sont les réalisations dont on est le plus fier? Qu'est-ce qui nous influence à rester dans cette communauté?
  
- Qu'est-ce qui va mal et comment y remédier?
  - o Quels sont les points faibles? Quels sont les exemples où l'on a raté une belle occasion de réaliser un projet stimulant pour le milieu, le cadre et le niveau de vie et pourquoi? Qu'est-ce qui pourrait nous inciter à déménager ailleurs?
  
- Quelles sont les occasions à saisir?
  - o Quels sont les atouts sur le plan humain (ex. : évolution démographique, conditions socioéconomiques, dynamisme social), politique (ex. : sensibilisation de l'opinion publique, politiques du gouvernement en place), physique (ex. : capital naturel et culturel, territoire agricole fertile, sites naturels exceptionnels)?
  
- Quelles sont les difficultés à résoudre?
  - o Quelles sont les caractéristiques humaines (ex. : vieillissement de la population, pénurie de logements sociaux et abordables), politiques (ex. : manque de concertation des partenaires régionaux) et physiques (pollution des cours d'eau, manque de liens routiers, déboisement massif) qui sont défavorables? »