

ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES VILLES MOYENNES DU QUÉBEC ENGAGÉES DANS UNE
DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par
Philippe Cadieux

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M.Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juin 2015

SOMMAIRE

Mots clés : administrateur, approche systémique, développement durable, gouvernance, villes moyennes

Depuis 1987, le concept de développement durable s'est imposé comme un mode de développement alliant les aspects économiques, sociétaux et environnementaux. Au Québec, le développement durable a trouvé ancrage dans la *Loi sur le développement durable*, adoptée en 2006, laquelle édicte 16 principes fondamentaux permettant d'intégrer le développement durable dans les politiques. Malgré que les municipalités ne soient pas assujetties à cette loi, elles subissent une forte pression de la part du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire afin de tenir compte du développement durable dans leurs règlements (MAMOT, 2014a).

L'objectif de cet essai est d'évaluer la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec. Pour ce faire, il s'agit d'abord de dresser un inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable. Quatre cas ont été sélectionnés pour l'analyse : Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville et Saguenay. À la lumière de l'analyse de la gouvernance du développement durable dans ces quatre villes, il en ressort que l'environnement et la volonté politique agissent à titre de variables venant influencer le déploiement d'une démarche de développement durable.

Ensuite, une analyse de l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton est effectuée. De ces inventaire et analyse émergent des caractéristiques communes de la gouvernance du développement durable telles que la législation, les parties prenantes et les mécanismes décisionnels. Ces caractéristiques, forces et faiblesses, permettent d'établir une série de critères d'évaluation proposés aux administrateurs municipaux afin d'évaluer la gouvernance du développement durable sur leur territoire respectif.

L'analyse permet de dresser six critères prépondérants, soient la transparence, la reddition de compte et les mécanismes de suivi, la participation des parties prenantes, l'intégration de la démarche dans la législation, les mécanismes d'aide à la décision et la stratégie de déploiement.

Cet essai propose finalement des pistes de réflexion afin d'optimiser l'approche d'évaluation de la gouvernance. En effet, il serait profitable de consulter les administrateurs municipaux sur la sélection des critères d'évaluation. De plus, des sous-critères pourraient être proposés de façon à affiner l'examen de la gouvernance du développement durable. Enfin, pour évaluer leurs pratiques en matière de développement durable, il est suggéré d'utiliser une grille d'analyse semi-quantitative qui s'apparente à la boussole bernoise.

REMERCIEMENTS

La traversée du désert, littéralement. Après plusieurs mois de réflexion, de rédaction et de remises en question, il est maintenant l'heure des remerciements. Merci à Madame Carole Villeneuve pour avoir partagé avec moi ses connaissances des enjeux liés au développement durable dans le monde municipal, mais surtout pour sa rigueur intellectuelle et ses encouragements. Évidemment, l'aboutissement de cet essai aurait été impossible sans elle.

J'aimerais également remercier Monsieur Gilles Marcoux et Madame Sonia Bolduc. Tout au long de la rédaction de cet essai, j'ai travaillé chez Commerce Sherbrooke et le journal La Nouvelle et j'ai eu la chance d'avoir des patrons flexibles et compréhensifs qui m'ont permis de m'épanouir et de terminer ma maîtrise.

Et enfin, je veux dire un gros merci à la femme de ma vie et ma meilleure amie. Vanessa, grâce à ton amour inconditionnel, ta patience et ta confiance en moi, je peux maintenant dire mission accomplie. Merci, je t'aime!

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	3
1.1 Développement durable	3
1.1.1 Définition du développement durable.....	3
1.1.2 Contexte international et national du développement durable	4
1.1.3 Prémisses du développement durable au Québec.....	4
1.2 Cadre provincial et contexte municipal	6
1.2.1 Définition du concept de ville moyenne.....	6
1.3 Gouvernance.....	8
1.3.1 Définition de la gouvernance	8
1.3.2 L'approche systémique des systèmes politiques.....	8
1.3.3 Le gouvernement municipal au Québec.....	10
2. INVENTAIRE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	13
2.1 Le développement durable dans les municipalités du Québec et villes moyennes sélectionnées ...	15
2.1.1 Sherbrooke	18
2.1.2 Trois-Rivières.....	24
2.1.3 Victoriaville.....	30
2.1.4 Saguenay.....	32
3. CRITÈRES D'ÉVALUATION	36
3.1 Analyse de l'inventaire des bonnes pratiques.....	36
3.2 Retour sur l'approche systémique des systèmes politiques	44
3.3 Caractéristiques communes de la gouvernance du développement durable	45
3.3.1 L'environnement.....	45
3.3.2 Les demandes	46
3.3.3 Les soutiens.....	47
3.3.4 Les résultats et la rétroaction.....	48
3.4 Critères d'évaluation proposés.....	48

3.4.1 Intégration de la démarche dans la législation	48
3.4.2 La transparence	49
3.4.3 Participation des parties prenantes	49
3.4.4 Mécanismes d'aide à la décision	51
3.4.5 Stratégie de déploiement.....	52
3.4.6 Reddition de compte et mécanismes de suivi	53
4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS.....	55
4.1 Les principaux facteurs influençant la gouvernance	55
4.2 Utilisation des critères d'évaluation et des pistes de réflexion.....	56
CONCLUSION.....	58
RÉFÉRENCES	60
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXE 1 - TABLEAU SOMMAIRE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	67
ANNEXE 2 - TABLEAU SOMMAIRE DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FONCTION DES ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES SYSTÈMES POLITIQUE	69
ANNEXE 3 – EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE SEMI-QUANTITATIVE POUR ÉVALUER LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ADAPTÉE DE LA BOUSOLE BERNOISE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE).....	70

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	La Théorie des places centrales	7
Figure 1.2	Approche systémique des systèmes politiques	9
Figure 1.3	Organigramme des parties prenantes dans les municipalités du Québec	11
Figure 2.1	Schéma de prise en compte des principes de développement durable.....	14
Figure 2.2	Proportion et nombre de municipalités locales déclarant avoir une démarche de développement durable par strate de population.....	16
Figure 3.1	Schéma du sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux.....	37
Figure 3.2	Exemple de gouvernance du développement durable en fonction de l'approche systémique des systèmes politiques	45
Figure 3.3	Parties prenantes dans les municipalités du Québec	50
Figure 3.4	Mécanismes de participation utilisés par les organismes municipaux.....	51
Figure 3.5	Formes d'engagement envers la démarche de développement durable des organismes municipaux.....	52
Figure 3.6	Processus de reddition de compte et mécanismes de suivi utilisés par les organismes municipaux.....	53
Figure 3.7	Critères d'évaluation proposés afin d'analyser la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec.....	54
Tableau 2.1 :	Liste des villes moyennes du Québec, excluant les villes des RMR de Montréal et de Québec, leur population et confirmation d'une démarche en développement durable.....	17
Tableau 2.2 :	Liste des districts électoraux à Sherbrooke par arrondissement et nombre d'électeurs...	19
Tableau 2.3	Concordance entre les stratégies inscrites à l'Énoncé de vision et les vocations du schéma	21
Tableau 2.4	Liste des districts électoraux à Trois-Rivières et le nombre d'électeurs	25
Tableau 2.5	Tables de consultation sur le développement durable à Trois-Rivières.....	29
Tableau 2.6	Liste des districts électoraux à Victoriaville et le nombre d'électeurs	31
Tableau 2.7	Liste des districts électoraux à Saguenay par arrondissement et nombre d'électeurs	33
Tableau 3.1	Synthèse des forces et des faiblesses des démarches de développement durable des villes moyennes analysées	41
Tableau 3.2	Évaluation des villes moyennes sélectionnées en fonction des critères d'une DIDD.....	43

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

A21L	Agenda 21 Local
CEDD	Commissaire à l'environnement et au développement durable
CIDD	Comité interministériel du développement durable
CMDS	Centre de mobilité durable de Sherbrooke
CMED	Commission Mondiale sur l'environnement et le développement
DIDD	Démarche intégrée de développement durable
FAQDD	Fonds d'action québécois pour le développement durable
GES	Gaz à effet de serre
ICI	Industries, commerces et institutions
ICLEI	Conseil international pour les initiatives écologiques locales
IEPF	Institut de l'Énergie et de l'Environnement de la Francophonie
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MRC	Municipalité régionale de comté
NRG4SD	Network of Regional Governments for Sustainable Development
OI	Organisations internationales
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RMR	Région métropolitaine de recensement
RNCREQ	Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec
SMC	Stratégie mondiale de la conservation
SFDD	Stratégie fédérale de développement durable
TPIDD	Table des partenaires institutionnels
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Depuis près d'une vingtaine d'années, un nombre croissant de villes occidentales entament des démarches en matière de développement durable. Que ce soit en se dotant d'un Agenda 21 local, en se basant sur divers concepts et approches territoriales ou encore en intégrant dans leur planification stratégique des actions et des pratiques visant le développement durable, l'objectif ultime demeure le même : intégrer concrètement le développement durable dans la structure municipale.

À travers cette indéniable volonté des villes d'accentuer leurs actions structurantes liées au développement durable, plusieurs éléments peuvent influencer les réussites et les échecs de ces démarches. Nul doute que la gouvernance représente l'un de ces éléments. Même si le monde des affaires, les organisations de la société civile et les individus ont tous des rôles de premier plan à jouer dans l'intégration du développement durable dans notre société, la contribution des gouvernements est d'une importance capitale. Ceux-ci ont le pouvoir de « mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités et adopter des lois qui établissent les cadres dans lesquels s'inscrit l'activité sociétale » (Gouvernement du Canada, 2013).

L'efficacité du développement durable dans le processus décisionnel des villes dépend donc en grande partie de la gouvernance. Depuis les prémisses du développement durable tel qu'on le connaît aujourd'hui, les systèmes de gouvernance ont évolué au fil des années. Il importe de bien comprendre ces mécanismes afin d'analyser concrètement les réussites et les échecs.

Cet essai a pour principal objectif d'analyser la gouvernance des villes moyennes du Québec qui se sont engagées dans une démarche de développement durable. Il permet également de poursuivre deux objectifs secondaires. D'une part, il s'agira de faire l'inventaire des bonnes pratiques au Québec en matière de gouvernance favorisant l'application du développement durable. D'autre part, cette analyse proposera des critères d'évaluation visant à assurer un processus décisionnel qui respecte les engagements des villes moyennes du Québec en ce qui a trait au développement durable.

Même si l'intérêt pour la gouvernance en matière de développement durable est encore récent, plusieurs chercheurs et auteurs de qualité ont travaillé sur la question. Il y a donc suffisamment de documentation afin d'assurer la pertinence des sources. D'ailleurs, afin d'effectuer une observation documentaire efficace et de valeur, l'information trouvée a été classée par niveau de crédibilité. Dans le cadre de cette analyse, les articles scientifiques et les références gouvernementales et institutionnelles ont été privilégiés. Il est nécessaire de prioriser l'information de grande qualité pour maintenir une certaine crédibilité quant aux références, lesquelles représentent les fondements de cette étude. La date des diverses publications a été également considérée pour assurer la pertinence des sources utilisées.

Cet essai est subdivisé en quatre chapitres. Le chapitre 1 est la mise en contexte. Cette partie porte sur le contexte général de la problématique traitée. Dans un premier temps, l'auteur dresse un portrait exhaustif du développement durable en définissant le concept, en expliquant la situation internationale, nationale et les prémisses de cette notion en sol québécois. Cette section s'attarde également aux cadres normatifs provincial et municipal dans lesquels le développement durable évolue. À cette étape, il définit aussi le concept de ville moyenne et les rôles et responsabilités des municipalités face à la législation et autres exigences des autres paliers gouvernementaux.

Le chapitre 2 est un inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance. Cette portion marque le début de l'analyse. Afin de répondre au premier sous-objectif de cet essai, l'auteur fait la nomenclature des bonnes pratiques, en matière de gouvernance dans certaines villes moyennes québécoises, qui favorisent la prise en compte des principes du développement durable. L'essai s'intéresse particulièrement aux villes moyennes. Les exemples des villes de Sherbrooke, Trois-Rivières, Shawinigan et Saguenay ont été retenus pour cette section.

Le chapitre 3 propose des critères d'évaluation. Pour bonifier les connaissances sur la question municipale, cette section s'appuie dans un premier temps sur l'analyse de l'inventaire des bonnes pratiques du chapitre précédent. Ensuite, dans un deuxième temps, grâce à l'approche systémique de David Easter, il est possible d'en dégager une liste de critères d'évaluation qui constituent les éléments clés d'un processus décisionnel respectant les engagements des villes moyennes du Québec en ce qui a trait au développement durable.

Enfin, le chapitre 4 regroupe l'ensemble des constats et des recommandations suggérés à la suite de l'analyse de bonnes pratiques de gouvernance. Ce chapitre propose des façons d'utiliser efficacement et concrètement les critères sélectionnés au chapitre précédent. Et, il met l'accent sur l'importance de l'environnement et de la volonté politique dans l'application d'un processus décisionnel efficient en matière de développement durable.

1. MISE EN CONTEXTE

Depuis les prémises de ce qu'on appelle le développement durable, le concept a constamment évolué au fil du temps. Cette vision évolutive et durable a littéralement bouleversé les politiques gouvernementales occidentales en matière de développement. Aujourd'hui, la plupart des pays industrialisés ont emboîté le pas afin d'adopter des politiques assurant la mise en œuvre de pratiques dans une perspective de développement durable au sein de leur structure législative. D'ailleurs, le Québec n'échappe pas à cette réalité. Dans cette optique, au cours des dernières années, plusieurs villes du Québec se sont dotées d'outils structurants tels qu'un agenda local ou même un plan d'action. Au-delà des structures administratives des villes moyennes du Québec, il importe de comprendre de manière exhaustive le processus décisionnel de ces dernières afin d'analyser les tenants et aboutissants des décisions politiques sur les processus d'intégration du développement durable.

1.1 DÉVELOPPEMENT DURABLE

C'est au milieu du 19^e siècle que le concept de développement durable trouve ses origines théoriques. Toutefois, il faut attendre jusqu'en 1980 pour connaître le développement durable tel qu'on le connaît aujourd'hui. C'est entre la publication de la *Stratégie mondiale de la conservation* (SMC), le *Rapport Brundtland* et la *Déclaration de Rio* que la notion conceptuelle du développement durable « a d'une part grandement évolué et, d'autre part, été le plus largement diffusée » (RNCREQ, 1998).

1.1.1 Définition du développement durable

En 1980, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) définit le développement durable comme étant « un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social » (Union internationale pour la conservation de la nature, 1980). Pour sa part, la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), par l'entremise du *Rapport Brundtland*, qui s'intitule *Notre avenir à tous*, formule une nouvelle définition du développement durable. « Un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (CMED, 1987).

Avec cette définition, « le concept est devenu le cri de ralliement de tous ceux qui s'intéressent au développement économique et à la protection de l'environnement, c'est-à-dire à l'harmonisation de l'économie et de l'écologie » (Vaillancourt, 1990). On infère alors qu'une croissance est nécessaire afin d'assurer que les besoins essentiels des pays les plus pauvres soient satisfaits, tout en prônant un développement qui respecte les limites environnementales ainsi qu'une équité intergénérationnelle (CMED, 1987). Depuis l'émergence du développement durable, l'interprétation de ce concept a été la plus utilisée par les différentes législations à travers le monde (RNCREQ, 1998).

En l'espace de quelques décennies, la notion de développement durable est devenue une référence incontournable. Depuis les prémisses de ce concept, des centaines de nouvelles définitions ont été proposées, démontrant le caractère évolutif du développement durable (Morin, 2009).

Dans le cadre de cet essai, la définition qui est retenue est celle utilisée par le gouvernement du Québec qui a été grandement influencée par le *Rapport Brundtland*. Au Québec, le développement durable est :

« 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. » (MDDELCC, s. d.a).

1.1.2 Contexte international et national du développement durable

Même si le développement durable est un concept relativement nouveau, il « fait partie intégrante des politiques publiques de la plupart des pays industrialisés. Il est tout aussi important pour les organisations internationales (OI), les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé » (Morin, 2009). D'ailleurs, de nos jours, une multitude de pays travaillent à consolider leurs efforts en matière de développement durable.

Au Canada, c'est à partir de 1995 que le fédéral a débuté son engagement en développement durable. Le législateur canadien a apporté certaines modifications à la *Loi sur le vérificateur général* afin d'exiger des ministères et des organismes parapublics qu'ils élaborent leur propre stratégie en matière de développement durable. Du même coup, le gouvernement met sur pied le bureau du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) afin de « surveiller le respect des objectifs définis par les ministres dans leur stratégie de développement durable » (Environnement Canada, 2010).

Toutefois, cette approche décentralisée a été critiquée par plusieurs observateurs, dont le Commissaire au développement durable. Selon ce dernier, « l'absence d'une stratégie générale de développement durable a empêché le développement d'une orientation centrale et d'une approche à long terme ». À la suite de plusieurs années de réflexion, le Parlement adopte officiellement, en 2008, la *Loi fédérale sur le développement durable* (SFDD). Ce texte législatif a pour objectif de :

« Définir le cadre juridique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une *Stratégie fédérale de développement durable* qui rend le processus décisionnel en matière d'environnement plus transparent et fait en sorte qu'on soit tenu d'en rendre compte devant le Parlement » (Environnement Canada, 2010).

1.1.3 Prémisses du développement durable au Québec

Même s'il faut attendre jusqu'en 2006 pour voir le Québec adopter sa propre *Loi sur le développement durable*, le concept n'est pas nouveau pour le gouvernement provincial. À la suite de son implication en

1972 au premier Sommet de la Terre, le Québec participe aux travaux qui ont conduit à l'adoption, en 1980, de la *Stratégie mondiale de la conservation* qui a comme sous-titre « *La conservation des ressources vivantes au service de développement durable* » (MDDELCC, s. d.c).

Entre 1984 et 1988, le Québec participe activement à la promotion du développement durable, dans le cadre des travaux de la *Commission Brundtland*, en publiant plusieurs documents pour les pays francophones tels que le rapport *Notre avenir à tous*. En 1988, le Gouvernement du Québec crée la Table ronde québécoise sur l'environnement et l'économie. Ce comité, qui émerge d'une des recommandations du Rapport du Groupe de travail national sur l'environnement et l'économie publié en 1987 par le Conseil canadien des ministères des Ressources et de l'Environnement, a pour principal objectif de jeter les bases d'une réflexion approfondie sur les possibilités associées au développement durable dans différentes sphères de l'économie (MDDELCC, s. d.c). D'ailleurs, en 1989, la Table va organiser le premier Forum québécois sur le développement durable. Ce forum marque le début de l'élaboration d'un plan d'action sur le développement durable (MDDELCC, s. d.c).

En 2000, émerge d'une décision gouvernementale, le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). C'est par l'entremise d'une enveloppe budgétaire de 45 millions de dollars que le Québec soutient des organismes sans but lucratif, des municipalités et des entreprises qui développent des initiatives liées au développement durable (MDDELCC, s. d.c). Il faut attendre jusqu'en 2005 pour que le gouvernement provincial propose le *Plan de développement durable du Québec*. Ce document de consultation est un avant-projet de loi sur le développement durable.

C'est le 19 avril 2006 que le lieutenant-gouverneur sanctionne officiellement la *Loi sur le développement durable*. Cette législation « crée un nouveau cadre de responsabilité pour les ministères et pour de nombreux organismes gouvernementaux en faveur du développement durable » et identifie 16 principes fondamentaux pour assurer l'intégration efficace du développement durable (MDDELCC, s. d.b). Par la suite, le gouvernement du Québec dépose sa *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Plusieurs autres actions sont mises en place au fil des années jusqu'à aujourd'hui afin de promouvoir le concept de développement durable.

Selon le *Rapport sur l'application de la Loi sur le développement durable*, déposé à l'Assemblée nationale en 2013 par le MDDELCC, la grande majorité des dispositions et des articles de la Loi sont appliqués ou considérés par l'administration publique et des efforts importants sont consentis par les organisations ciblées par ce texte législatif pour satisfaire aux exigences et aux directives qui en découlent (MDDELCC, 2013).

1.2 Cadre provincial et contexte municipal

La *Loi constitutionnelle de 1987* accorde aux différents paliers gouvernementaux certaines compétences distinctes. Les compétences du gouvernement fédéral portent sur des dossiers d'intérêt national et celles des gouvernements provinciaux portent sur des dossiers d'intérêt local. Toutefois, quelques secteurs relèvent des deux paliers gouvernementaux. C'est d'ailleurs le cas en matière d'environnement où les compétences sont partagées entre le provincial et le fédéral. Il y a donc deux paliers gouvernementaux qui peuvent légiférer en la matière. Le texte constitutionnel stipule qu'« en cas de conflit entre les lois fédérales et provinciales dans ces domaines, la loi fédérale prévaut » (Gouvernement du Québec, 2013).

Dans le cas de la *Loi sur le développement durable*, qui est intimement liée à la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, le gouvernement provincial est en droit de légiférer en la matière. Cependant, même si les municipalités ne sont pas assujetties directement à cette loi, ces dernières subissent depuis quelques années une forte pression pour assurer la mise en œuvre et l'intégration d'une gouvernance du développement durable sur leur territoire. D'ailleurs, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) du Québec, qui traite directement avec l'ensemble des municipalités de la province, soutient l'importance « de travailler à outiller ses partenaires dans l'adoption de pratiques durables » (MAMOT, 2014a).

Les municipalités du Québec jouent un rôle de premier plan en matière de développement durable (UMQ, s. d.). Par la mise en œuvre des différentes compétences qui leur sont attribuées, les municipalités peuvent intervenir de façon proactive dans leur milieu de vie. D'ailleurs, selon un sondage commandé par le Comité interministériel du développement durable (CIDD) en 2013, 20 % des organismes municipaux se sont dotés volontairement d'une démarche intégrée de développement durable (MAMOT, 2014a).

1.2.1 Définition du concept de ville moyenne

Comme le décrit Pierre Bruneau, professeur en géographie humaine à l'Université du Québec à Rimouski, dans son ouvrage s'intitulant *Les villes moyennes au Québec*, « le premier critère qui vient à l'esprit pour la définition d'une ville moyenne, c'est la taille. Une taille ni grande, ni petite, mais moyenne » (Bruneau, 1989). Toutefois, il est essentiel de considérer la réalité sociospatiale des villes avant de les catégoriser (Bruneau, 1989). En fait, dans la littérature, il existe une multitude de critères pour définir le concept de ville moyenne, tels que la population, la diversité économique, la densité et l'accès aux services. La méthode la plus classique pour caractériser les villes consiste à poser des limites statistiques en fonction de la population résidante dans une agglomération (Arth, 2006).

En France, par exemple, « le seuil supérieur qui caractérise les villes moyennes est de 200 000 habitants » (Bruneau, 1989). En ce qui concerne le seuil inférieur, il varie entre 20 000 et 50 000 habitants (Santamaria, 2000). Cependant, disons que la réalité est très différente au Québec. En fonction de son

vaste territoire et de sa faible population, la définition de ville moyenne doit être adaptée à la situation de la Belle Province. Pierre Bruneau analyse que la ville moyenne au Québec est une agglomération comprenant entre 20 000 et 70 000 habitants. Il spécifie également que les villes moyennes supérieures accueillent entre 125 000 et 200 000 habitants (Bruneau, 1989). Malgré tout, ces seuils peuvent varier en fonction de la structure urbaine dans laquelle toute ville ou région s'inscrit de manière plus globale (Santamaria, 2000).

Par conséquent, il importe d'adapter la définition de ville moyenne en fonction de sa zone géographique et de ce qui l'entoure. Selon la théorie des places centrales, comme le démontre la figure 1.1 à la page suivante, il est essentiel de prendre en compte l'interdépendance des villes. « Chaque ville rayonne sur son environnement proche » (Santamaria, 2000).

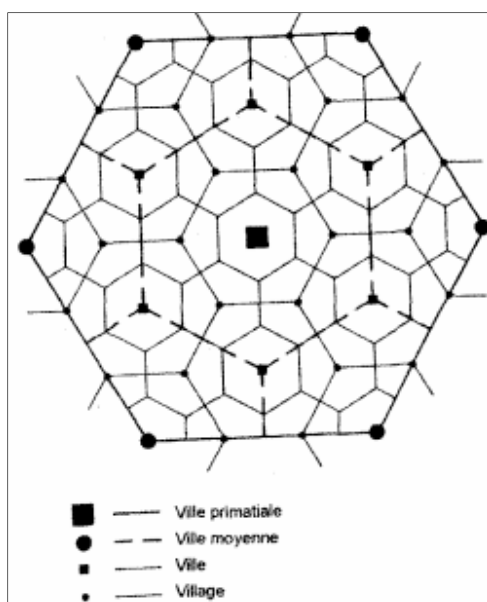


Figure 1.1 : La théorie des places centrales (tiré de Simard, Mercier et Brisson, 2001)

Plus la métropole est importante en termes de population et de services, plus son rayonnement est important. C'est donc dire que les villes à proximité de Montréal ou de Québec ne peuvent pas être considérées comme étant des villes moyennes et ce, peu importe leur population. La situation est la même pour les villes en banlieue de Londres ou de Paris, par exemple.

Puisque cette analyse concerne précisément la gouvernance des villes moyennes du Québec, et en tient compte des critères mentionnés précédemment, la définition retenue est la suivante : la ville moyenne au Québec est une agglomération comprenant entre 20 000 et 200 000 habitants et située à l'extérieur des régions métropolitaines de Montréal et de Québec.

1.3 Gouvernance

Il importe de comprendre de manière exhaustive les rouages de la gouvernance des municipalités du Québec afin d'assimiler les différents aspects qui peuvent influencer concrètement la prise de décision de ce palier gouvernemental.

1.3.1 Définition de la gouvernance

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions de la gouvernance. La Banque mondiale définit ce concept comme étant « l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous » (Banque Mondiale, s. d.). D'autre part, l'Organisation des Nations Unies (ONU), par le biais du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), évoque que la gouvernance réfère aux procédures et aux règles légales, tout en référant à une logique de participation et de responsabilisation des différentes parties prenantes de la société.

« Governance refers to the exercise of political and administrative authority at all levels to manage a country's affairs. It comprises the mechanisms, processes and institutions, through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences » (United Nations, 2012).

D'ailleurs, cette définition est très similaire à celle retenue par le Gouvernement du Canada. Pour ce dernier, « la gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité, et d'exercer des pouvoirs » (MAECI, 2014).

Enfin, dans le cadre d'un essai qui s'intitule *La gouvernance : tenter une définition*, Lacroix et St-Arnaud définissent la gouvernance comme étant :

« L'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. » (Lacroix, I. et St-Arnaud, P., 2012).

Cette définition regroupe une bonne part des éléments qu'on trouve dans les définitions existantes et dans littérature à ce sujet. C'est pourquoi elle sera utilisée pour définir la notion de gouvernance municipale dans le cadre de cet essai.

1.3.2 L'approche systémique des systèmes politiques

Les systèmes politiques occidentaux sont confrontés à une multitude de facteurs qui influencent à différents niveaux leur processus décisionnel. Et les municipalités du Québec n'échappent pas à cette

réalité. C'est pourquoi, avant d'expliquer la situation concrète des gouvernements municipaux du Québec, il est nécessaire de bien comprendre le concept de système politique.

David Easton, l'un des pères de la science politique, telle que nous la connaissons aujourd'hui, et auteur de l'approche systémique, explique que les systèmes politiques ne jouissent que d'une autonomie restreinte. Selon ce dernier, « un système politique est un ensemble d'interactions politiques constatées dans un environnement politique donné » (Easton, 1957). On peut observer ces diverses interactions politiques à la figure 1.2, selon l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton.

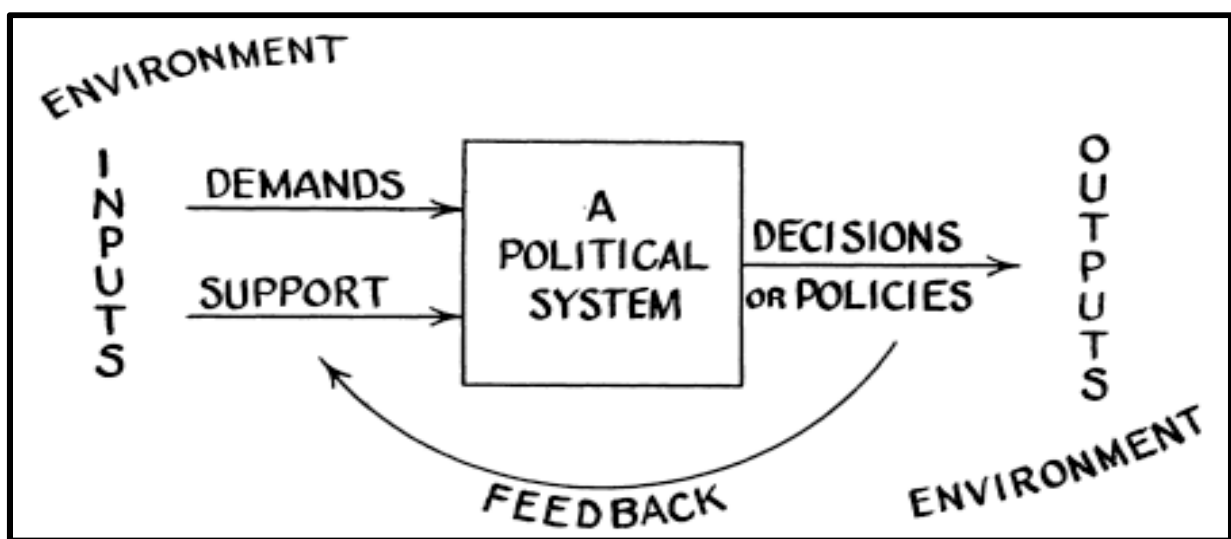


Figure 1.2 : Approche systémique des systèmes politiques (tiré de Easton, 1957)

Easton considère que le système politique est comme une boîte noire qui réagit en fonction de son environnement. Les *inputs* représentent les demandes et les soutiens (population, gouvernement, lobby, etc.) et les *outputs* représentent les décisions et les actions (lois, règlements, projets, etc.) qui résultent du processus décisionnel politique. Par la suite, lorsque les *outputs* atteignent l'environnement, ils génèrent le *feedback* ou la rétroaction qui a pour effet d'alimenter de nouvelles demandes et de nouveaux soutiens. C'est une boucle perpétuelle (Easton, 1957).

Dans l'approche systémique d'Easton, l'environnement joue un rôle primordial. Tous les systèmes politiques sont ouverts à leur environnement respectif. Par exemple, puisque le développement est un enjeu important au Québec, il est impossible pour le gouvernement provincial d'ignorer complètement cet élément dans son processus décisionnel.

Cette méthode qui permet de vulgariser le fonctionnement des systèmes politiques est applicable à la situation des municipalités du Québec. Toutefois, avant d'utiliser l'approche systémique des systèmes

politiques pour décortiquer la gouvernance municipale, il est nécessaire de saisir la réalité de ce palier gouvernemental.

1.3.3 Le gouvernement municipal au Québec

Dans les faits, les responsabilités des municipalités peuvent varier selon les valeurs, les besoins et les moyens qui la caractérisent. Généralement, les villes du Québec assument des responsabilités « en matière d'aménagement et d'urbanisme, d'habitation, de voirie, de développement communautaire et culturel, de loisirs, de transport en commun en milieu urbain, d'assainissement des eaux usées, etc. » (MAMOT, 2010).

Dans les municipalités du Québec, le conseil municipal représente la population et a comme rôle d'administrer les affaires de la municipalité. Celui-ci joue le rôle de représentant de la Ville et est l'instance suprême de la municipalité. Le conseil est généralement composé d'un maire et d'un minimum de six conseillers élus par les électeurs de la municipalité. La durée du mandat d'une personne élue lors d'une élection municipale est de quatre ans. Le Québec compte plus de 1 100 municipalités et près de 8 000 élus municipaux. Depuis 2001, à la suite de modifications apportées par le gouvernement provincial à la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, les élections municipales sont tenues la même journée partout à travers la province (MAMOT, s. d.a).

Certaines municipalités du Québec ont également, depuis la réorganisation municipale du début des années 2000, des conseils d'arrondissement. Ces derniers sont considérés comme étant le deuxième palier de l'administration municipale. « Aux conseils de ces arrondissements sont déléguées certaines fonctions municipales qu'il est avantageux d'exercer sur un territoire réduit. Ces fonctions peuvent varier d'une municipalité à l'autre et aussi d'un arrondissement à l'autre. » (MAMOT, 2010). Voici les municipalités du Québec qui comportent des arrondissements : Montréal, Québec, Longueuil, Sherbrooke, Saguenay, Lévis, Métis-sur-Mer et Grenville-sur-la-Rouge (MAMOT, 2010).

Ce sont les lois du gouvernement provincial, par l'entremise du *Code municipal du Québec* et de la *Loi sur les cités et villes*, qui confèrent les pouvoirs aux municipalités du Québec. Les membres du conseil municipal doivent prendre des décisions par règlement ou par résolution (MAMOT, 2013). Toute décision contestée doit être décidée par la majorité simple, c'est-à-dire la moitié plus un des membres présents lors du conseil. Cependant, certaines décisions nécessitent la majorité absolue. Tous les conseillers doivent voter, sauf lorsqu'un membre a des intérêts particuliers dans une des questions traitées en séance (MAMOT, 2013).

Également, le maire d'une municipalité possède un droit de *veto*. Il peut donc refuser d'approuver et de signer une décision découlant du conseil. Ce pouvoir a pour effet de suspendre, de façon temporaire, les effets d'une décision du conseil (MAMOT, 2013)

Le conseil de Ville peut également mettre en place divers comités afin de travailler sur des questions précises. Ces comités n'ont aucun pouvoir décisionnel. Ils doivent rendre compte de leurs travaux aux membres du conseil (MAMOT, 2013).

Il existe également un comité exécutif, qui travaille en collaboration avec le cabinet de la mairie, qui est constitué à partir du conseil de la municipalité. Ce comité prépare et soumet généralement au conseil des éléments importants au bon fonctionnement du gouvernement municipal tels que les projets de règlements et le budget annuel.

Dans la figure 1.3, on retrouve les principaux acteurs qui participent au processus décisionnel dans les municipalités du Québec.

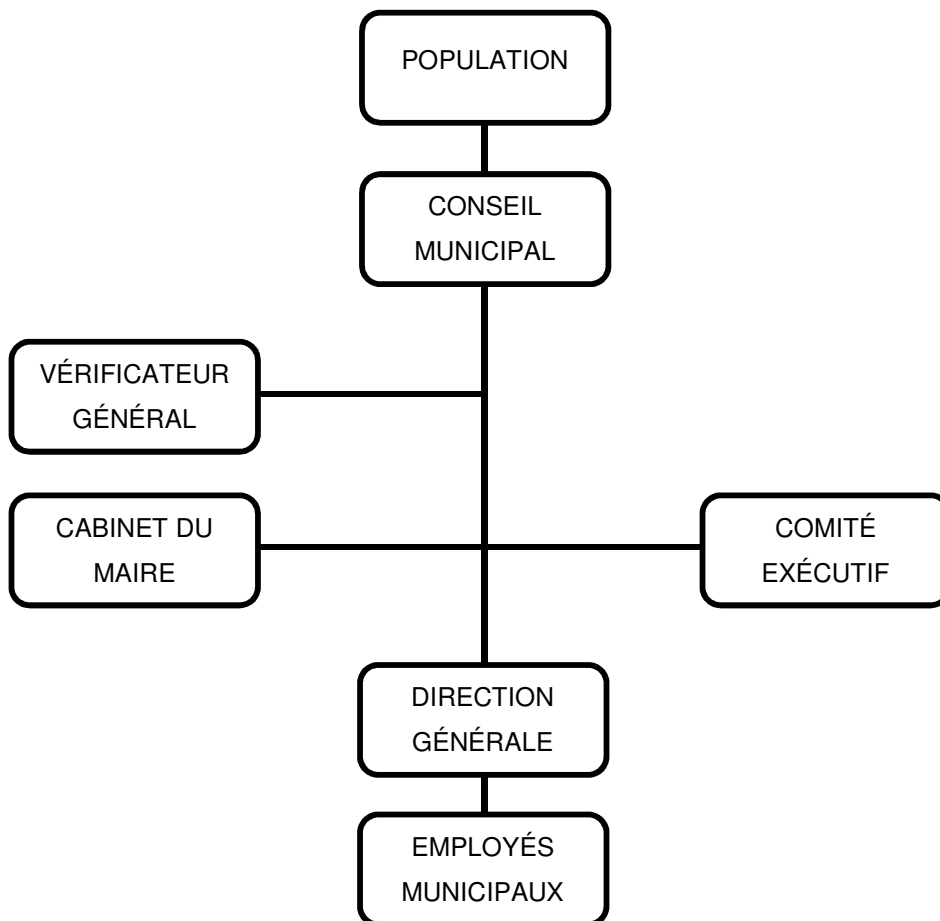


Figure 1.3 : Organigramme des parties prenantes dans les municipalités du Québec

Enfin, toutes les municipalités du Québec sont regroupées en Municipalité régionale de comté (MRC).

« Une MRC regroupe toutes les municipalités d'un même territoire d'appartenance formant une entité administrative qui est une municipalité au sens que l'entend la *Loi sur l'organisation territoriale municipale*. Elle est constituée par lettres patentes délivrées par le gouvernement » (MAMOT, s. d.b).

Plusieurs municipalités, telles que Sherbrooke et Trois-Rivières sont à la fois une ville et une MRC. Toutefois, d'autres villes ne sont pas une MRC et doivent léguer certains pouvoirs à cette entité administrative.

2. INVENTAIRE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans nos systèmes politiques occidentaux, la gouvernance est assurément un élément indispensable à la réflexion et la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de développement durable. Dans un système démocratique, l'objectif ultime de la gouvernance est de parvenir à des décisions acceptables par la majorité, dans la mesure du possible, et qui respectent le sens du bien commun (OIF, 2012).

Pour l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), la gouvernance du développement durable se définit donc comme étant « une démarche de concertation et de prise de décision, qui implique de façon responsable les acteurs ou les populations concernées par les politiques de développement durable et leurs plans d'action » (OIF, 2012).

En 2010, l'institut de l'Énergie et de l'Environnement de la Francophonie (IEPF) a précisé, dans son rapport qui s'intitule *Évaluation participative des cadres institutionnels pour une gouvernance optimale du développement durable dans l'espace francophone*, les éléments dans lesquels se manifeste la gouvernance du développement durable.

« Elle se manifeste dans : l'état du cadre institutionnel national, la coordination stratégique, les interactions avec les paliers infra et supra nationaux, la prise en compte des parties prenantes, le suivi et l'évaluation continue » (IEPF, 2010).

En 2009, le MDDELCC a élaboré le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*. L'objectif de ce document est d'habiliter les personnes responsables ou associées au processus de décision des principes de développement durable du Gouvernement du Québec. Ce guide propose une méthode aux décideurs afin d'assurer l'intégration de ces principes dans le processus décisionnel.

Cet outil, qui s'intitule *Méthode proportionnée de prise en compte des principes*, s'articule en trois étapes :

- 1- **Dépistage** : identification des actions pour lesquelles les principes seront pris en compte;
- 2- **Cadrage** : évaluation de l'importance de chaque principe pour chacune des actions;
- 3- **Bonification** : modification de l'action pour intégrer les principes pertinents (MDDELCC, 2009).

Dans la figure 2.1, on peut observer cette méthode schématisée :

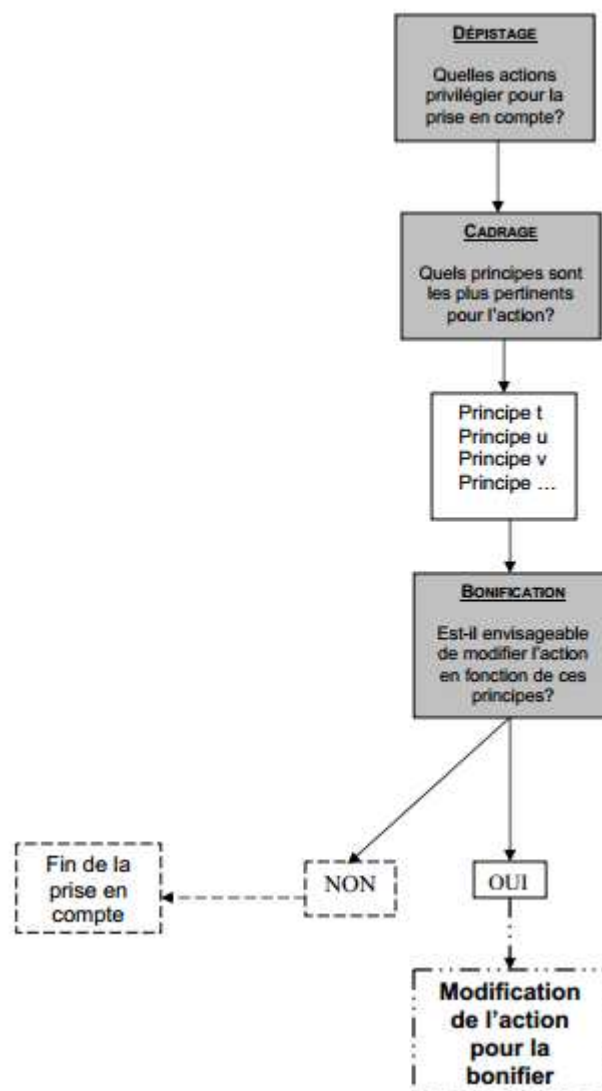


Figure 2.1 : Schéma de prise en compte des principes de développement durable (tiré de MDDELCC, 2009)

Selon le MDDELCC, cette méthode permet une certaine souplesse d'adaptation au contexte de prise de décision de chaque action. Les décideurs peuvent donc éclairer leurs décisions et évaluer la pertinence de modifier les actions pour qu'elles contribuent à la démarche de développement durable tout en répondant à la mission et aux mandats de l'organisation (MDDELCC, 2009).

Malgré tout, il n'existe pas un modèle unique afin d'assurer une bonne gouvernance en développement durable. Chaque gouvernement doit œuvrer en fonction de ses propres enjeux, de « sa réalité géographique, économique, démographique et culturelle » (IFDD, 2012). Toutefois, selon l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), il est possible de regrouper les divers outils

structurants liés à la gouvernance, qui permettent l'épanouissement du développement durable, dans les catégories suivantes : les règlements, les stratégies, les mécanismes décisionnels et les outils qui favorisent l'implication des parties prenantes (IFDD, 2012).

Premièrement, dans les cas des règlements, ils englobent tous les actes normatifs qui ont force de loi sur le territoire de la municipalité. Toutefois, même si les politiques n'ont pas l'aspect coercitif d'un règlement, ils font partie de cette catégorie, puisque la municipalité a le devoir moral de les respecter. Selon le Gouvernement du Canada, une politique se définit comme étant « un jeu d'énoncés de principes, de valeurs et d'intentions qui résume les attentes et fournit une base de prise de décisions cohérentes et d'attribution de ressources à une fin particulière » (Gouvernement du Canada, s. d.).

Deuxièmement, pour ce qui est des stratégies, cette catégorie regroupe tous les plans d'action ou documents qui proposent la mise en place progressive du développement durable par des actions et des moyens concrets.

Troisièmement, les outils qui favorisent l'implication des parties prenantes concernent toutes les initiatives et tous les outils mis en place afin d'assurer que les différentes parties prenantes participent activement au déploiement du développement durable sur le territoire concerné. On peut donc y inclure les comités de concertation, les consultations publiques ou même les blogues où la population peut s'exprimer.

Finalement et quatrièmement, les mécanismes décisionnels incluent les outils d'aide à la décision que les élus peuvent utiliser lors d'un processus décisionnel. Les outils qui favorisent l'implication des parties prenantes sont souvent utilisés également comme mécanisme d'aide à la décision. Par exemple, un comité de travail en développement durable permet d'inclure les diverses parties prenantes et de justifier les décisions politiques.

Ces catégories seront utilisées pour l'inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable afin d'avoir une perspective d'ensemble des diverses réalités qu'on retrouve dans les municipalités moyennes du Québec.

2.1 Le développement durable dans les municipalités du Québec et villes moyennes sélectionnées

Tel qu'il a été mentionné précédemment, au Québec, les municipalités ne sont pas assujetties à la *Loi sur le développement durable*. Malgré tout, dans les dernières années, un nombre croissant de municipalités se sont engagées en matière de développement durable par l'entremise de politiques, de stratégies ou même de plans d'action. Selon un sondage mené par le MAMOT en 2012, auprès de 699 municipalités locales, près de 36 % de ces dernières avaient amorcé une démarche de développement durable. La question posée étant : « Votre organisation est-elle engagée dans une démarche de développement durable, c'est-à-dire une démarche dont c'est l'objet explicite? » (MAMOT, 2012). D'ailleurs, la proportion

de municipalités locales ayant déclaré avoir une démarche diminuée ou augmentée en fonction de la taille de la population. On peut observer cette tendance à la figure 2.2 (MAMOT, 2012). En fait, toutes les municipalités de plus de 100 000 habitants ont une démarche, contre environ 31 % pour les municipalités qui comptent moins de 2 000 habitants (MAMOT, 2012). Il est à noter qu'au total, il y a 1 133 municipalités locales au Québec (MAMOT, 2014a).

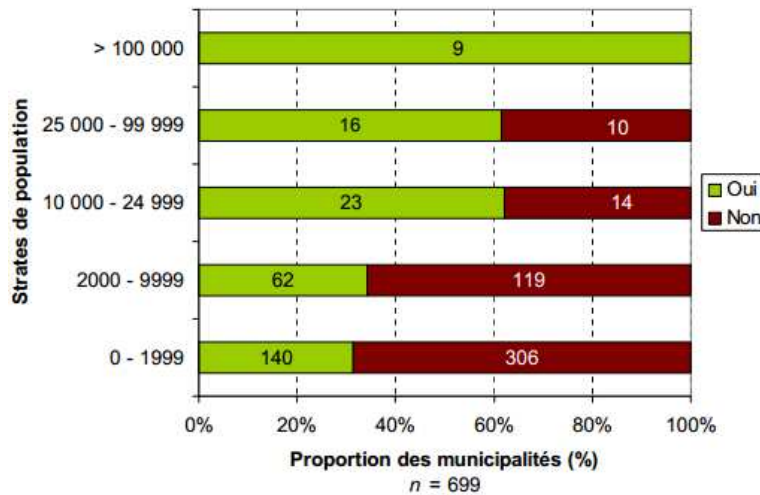


Figure 2.2 : Proportion et nombre de municipalités locales déclarant avoir une démarche de développement durable par strate de population (tiré de MAMOT, 2012)

Pour cette analyse, un nombre restreint de villes moyennes du Québec doit être sélectionné. L'objectif de cette portion de l'essai est de mettre en œuvre un inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance liées au développement durable à l'aide d'un échantillon.

Dans un premier temps, il est nécessaire de recenser toutes les villes moyennes du Québec et dans un deuxième temps, il faut déterminer si ces dernières ont entamé une démarche en développement durable.

Dans le tableau 2.1, on retrouve le recensement de toutes les villes moyennes du Québec en considérant que la population doit, selon la définition retenue à la section 1.2.1, être située entre 20 000 et 200 000 habitants et à l'extérieur des régions métropolitaines de recensement (RMR) de Montréal et de Québec.

Tableau 2.1 : Liste des villes moyennes du Québec, excluant les villes des RMR de Montréal et de Québec, leur population, et confirmation d'une démarche en développement durable

VILLES	POPULATION*	DÉMARCHE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE (OUI/NON)
Sherbrooke	162 163	Oui
Saguenay	146 308	Oui
Trois-Rivières	134 802	Oui
Saint-Jean-sur-Richelieu	94 860	Oui
Drummondville	74 540	Oui
Saint-Jérôme	73 086	Non
Granby	66 535	Oui
Saint-Hyacinthe	54 627	Oui
Shawinigan	49 585	Oui
Rimouski	48 844	Oui
Victoriaville	45 232	Oui
Rouyn-Noranda	42 167	Oui
Salaberry-de-Valleyfield	40 964	Oui
Sorel-Tracy	34 967	Oui
Val-d'Or	32 789	Oui
Saint-Georges	32 321	Non
Alma	31 334	Oui
Sept-Îles	25 884	Oui
Thetford Mines	25 621	Oui
Magog	26 560	Oui
Baie-Comeau	22 006	Oui
Joliette	20 430	Non

*Selon le décret de population des municipalités du Québec pour 2015 du MAMOT

À la suite à d'une revue de la littérature exhaustive au sujet des villes moyennes au Québec ayant une démarche de développement durable, on remarque que pour certaines municipalités, l'information est davantage accessible et disponible. Dans cette perspective, les villes sélectionnées sont les suivantes : Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville et Saguenay.

À ce stade de l'analyse, on retrouve un bref portrait de la gouvernance de chacune des municipalités sélectionnées et un inventaire des bonnes pratiques selon les catégories proposées par l'IFDD citées au

début du chapitre. De plus, il est également possible de consulter à l'annexe 1 une synthèse de cet inventaire.

2.1.1 Sherbrooke

La Ville de Sherbrooke est située dans la région administrative de l'Estrie à l'est de la Montérégie et au sud du Centre-du-Québec. Sa superficie totale est de 366,21 km². Selon le décret de population pour 2015 du MAMOT, sa population est estimée à 162 163 habitants. Elle constitue la sixième ville en importance au Québec en termes de population. Ce qui en fait le principal centre économique de la région administrative (MAMOT, 2014b).

Portrait politique

Au total, 24 élus siègent au conseil municipal, dont le maire, 19 conseillers municipaux et quatre conseillers d'arrondissement. Le conseil de ville et le conseil exécutif se rencontrent toutes les deux semaines. La ville est divisée en six arrondissements, c'est-à-dire les arrondissements de Brompton, de Fleurimont, de Lennoxville, du Mont-Bellevue, de Rock Forest-Sain-Élie-Deauville et de Jacques-Cartier (Ville de Sherbrooke, s. d.b). Chacun des arrondissements « a son propre conseil d'arrondissement, formé d'un minimum de trois membres, et a des compétences, des pouvoirs et des obligations dans divers domaines » (Ville de Sherbrooke, s. d.a). De plus, Sherbrooke est une MRC.

Chacun des arrondissements compte un nombre variable de districts. Au total, il y a 23 districts sur tout le territoire et ces derniers sont représentés par les élus siégeant au conseil municipal. La liste des districts électoraux par arrondissement et nombre d'électeurs est présentée au tableau 2.2 (Ville de Sherbrooke, 2012a).

Tableau 2.2 : Liste des districts électoraux à Sherbrooke par arrondissement et nombre d'électeurs

Arrondissements	Districts	Nombre d'électeurs*
Brompton	Brompton	4 928
	Beauvoir	2 119
	Moulins	2 809
Fleurimont	Pin-Solitaire	6 581
	Quatres-Saisons	6 376
	Desranleau	6 362
	Lavigerie	6 318
	Marie-Rivier	6 305
Lennoxville	Lennoxville	3 839
	Uplands	2 157
	Fairview	1 682
Mont-Bellevue	Centre-Sud	5 453
	Ascot	5 685
	Croix-Lumineuse	5 482
	Université	6 263
Rock Forest-Saint-Élie-Deauville	Deauville	6 200
	Châteaux-d'Eau	6 571
	Rock Forest	6 629
	Saint-Élie	6 170
Jacques-Cartier	Beckett	6 056
	Domaine Howard	6 271
	Montcalm	6 582
	Carrefour	6 539

*Nombre d'électeurs inscrits sur la liste électorale 2013

Bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable

C'est en 2005, à la suite de consultations publiques, que la Ville de Sherbrooke s'engage publiquement à respecter certains principes du développement durable. Depuis, plusieurs actions ont été mises en œuvre afin d'assurer le déploiement du développement durable sur le territoire sherbrookoïse.

En 2005, la municipalité s'est munie officiellement d'une politique en la matière. La *Politique de développement durable* de la Ville de Sherbrooke exprime pour l'ensemble de l'institution le respect et la responsabilité de l'enjeu qu'est le développement durable sur le territoire. En d'autres mots, c'est une

déclaration de principes qui met l'accent sur les énoncés généraux, et non pas sur les détails (Gouvernement du Canada, s. d.).

D'ailleurs, malgré le fait qu'il n'existe pas un règlement spécifique au développement durable, pour Sherbrooke, cette politique a assuré l'intégration des différents enjeux liés au développement durable à l'intérieur de plusieurs règlements municipaux qui encadrent la gouvernance de la municipalité.

C'est le cas du nouveau *Schéma d'aménagement et de développement 2012-2027* qui est adopté par l'entremise du règlement numéro 1 000 de la Ville et qui intègre les piliers du développement durable comme on peut l'observer au tableau 2.3. On y constate que l'énoncé de vision du schéma a pour objectif d'orienter l'avenir de Sherbrooke dans le sens de l'ensemble des vocations attribuées à ce document tout en respectant les principaux piliers du développement durable (Ville de Sherbrooke, 2012b).

Tableau 2.3 : Concordance entre les stratégies inscrites à l'énoncé de vision et les vocations du schéma d'aménagement de la Ville de Sherbrooke

PILERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE		ÉCONOMIE		CULTURE	SOCIÉTÉ			ENVIRONNEMENT	
Stratégies		Développer l'économie du savoir et consolider la base économique		Accroître la vitalité et le rayonnement des arts et de la culture	Offrir des milieux de vie de qualité			Protéger et mettre en valeur l'environnement et les milieux naturels	
		Faire de Sherbrooke une destination touristique recherchée			Optimiser l'occupation du territoire urbanisé			Privilégier les transports actifs et les transports collectifs	
					Valoriser le territoire rural et le territoire agricole				
Vocations du schéma	Assurer des opportunités adéquates de développement économique afin d'améliorer la qualité de vie et d'accroître la prospérité	X	X	X	X		X	X	
	Contribuer aux efforts en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'efficacité énergétique				X	X		X	X
	Assurer une répartition optimale des espaces urbains et de ceux à urbaniser				X	X	X	X	X
	Soutenir des modes d'urbanisation qui contribuent à modifier les habitudes de déplacement de même qu'à assurer l'efficacité des systèmes de transport	X			X	X			X
	Assurer la protection, la mise en valeur et la pérennité du territoire et des activités agricoles et l'utilisation prioritaire de ce territoire à des fins agricoles	X				X	X	X	X
	Prévenir et diminuer les dangers, les risques ou les nuisances susceptibles d'affecter la santé et la sécurité				X	X			
	Contribuer à la conservation, à la protection et à la mise en valeur du patrimoine naturel, des sites et des immeubles historiques et patrimoniaux et des paysages		X	X	X		X	X	
	Contribuer à la protection et à la mise en valeur des ressources naturelles telles que l'eau et la forêt et favoriser le maintien de la biodiversité					X	X	X	X

Pour la municipalité de Sherbrooke, les trois stratégies qui représentent des bons coups dans le déploiement du développement durable dans la gouvernance municipale sont le *Plan d'action de développement durable 2008-2011*, le *Plan de mobilité durable 2012-2021* et le *Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023*.

Au printemps 2008, le conseil municipal de Sherbrooke a adopté le *Plan d'action de développement durable 2008-2011* découlant de la *Politique de développement durable*. Ce plan d'action a été le premier du genre pour Sherbrooke.

Voici les principaux axes d'intervention poursuivis par ce plan d'action :

- 1- Adopter une gestion interne écologiquement responsable et durable;
- 2- Favoriser la compréhension, l'engagement et la coopération envers le développement durable;
- 3- Intégrer de façon transversale les concepts de développement durable dans ses politiques et stratégies visant la communauté.

Par exemple, en ce qui concerne le premier axe, le *Plan d'action de développement durable 2008-2011* a permis, entre autres, de réduire l'émission des gaz à effet de serre générés par l'activité municipale, modifier la réglementation municipale concernant les pesticides, implanter une politique sur la marche au ralenti des moteurs des véhicules municipaux et développer un plan directeur de la gestion énergétique (Ville de Sherbrooke, 2010a).

Plus tard, en 2010, la Ville de Sherbrooke a entamé un processus pour se doter d'un plan de mobilité durable. « Le concept des plans de mobilité durable est largement connu en Europe, notamment en France, où chaque ville de plus de 100 000 habitants doit avoir le sien » (Ville de Sherbrooke, 2010b). Les principaux éléments qu'on retrouve dans ce type de plan sont les suivants : organisation du territoire et urbanisation, mobilité et déplacement, voirie et circulation automobile, stationnement, covoiturage et autopartage, modes de transport actif, transport collectif et accessibilité des personnes à mobilité réduite (Ville de Sherbrooke, 2010b). Dans les faits :

« Cette démarche recherche une organisation optimale des déplacements sur le territoire de la ville de Sherbrooke qui permettra de répondre aux objectifs d'amélioration de l'accessibilité et de qualité de vie au regard des enjeux urbains » (Ville de Sherbrooke, 2012c).

L'une des forces du *Plan de mobilité durable 2012-2021* est la participation proactive des parties prenantes lors du processus de conception. Les administrateurs municipaux ont impliqué plusieurs intervenants sherbrookoïses comme la Ville de Sherbrooke, la Société de transport de Sherbrooke, une quarantaine d'organismes (Université de Sherbrooke, Cégep de Sherbrooke, CHUS, Communauto, Transdev-Limocar, etc.) et même les citoyens qui désiraient s'investir dans cette démarche (Ville de Sherbrooke, 2010b).

Pour assurer la réussite et la mise en œuvre du *Plan de mobilité durable 2012-2021*, le Comité de pilotage du Centre de mobilité durable de Sherbrooke (CMDS) doit produire un rapport d'avancement annuel de l'ensemble des actions et informer les parties prenantes de l'évolution du plan tout en assurant leur participation à la réalisation de chacune des actions (Ville de Sherbrooke, 2012c).

Enfin, le *Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023* représente également un bon coup. À la suite de son adhésion au programme Climat municipalités proposé par le ministère du

Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), la Ville de Sherbrooke a élaboré un premier plan d'adaptation aux changements climatiques. En marge de ce plan, elle a également produit un inventaire des gaz à effet de serre (GES) de sa communauté et un plan d'action visant la réduction des émissions de GES (Ville de Sherbrooke, 2013).

Ce plan « vise à prévenir et ainsi limiter les risques et les impacts associés aux changements climatiques et jugés prioritaires pour le territoire de la Ville de Sherbrooke » (Sherbrooke, 2013). Un plan de suivi est intégré au plan afin d'assurer la mise en œuvre des différentes actions de l'outil. La Division de l'environnement assume la coordination du *Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023* et la sensibilisation des différentes parties prenantes liées à la gouvernance de la Ville de Sherbrooke, car la réussite de ce plan d'action « dépend non seulement des employés et des élus municipaux, mais également de la contribution des organisations non gouvernementales, des institutions publiques, des citoyens et d'autres partenaires potentiels (entreprises, organismes municipaux voisins, MRC, etc.) » (Ville de Sherbrooke, 2013).

Les principaux outils favorisant l'implication des parties prenantes dans la mise en place du développement durable à Sherbrooke et par le fait même une gouvernance efficiente en la matière sont la Table des partenaires institutionnels (TPIDD) et le Comité environnement.

Afin d'assurer l'implication des différents partenaires publics et parapublics de la région dans le déploiement du développement durable sur le territoire, les principaux acteurs institutionnels de la région sont regroupés, en 2005, pour former la TPIDD dans le but de faciliter la concertation et de coordonner leurs actions (Ville de Sherbrooke, s. d.c).

Voici les membres de la TPIDD :

- L'Université de Sherbrooke;
- Le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS);
- Le Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS - IUGS);
- La Ville de Sherbrooke;
- La Société de transport de Sherbrooke (STS);
- Le Cégep de Sherbrooke;
- La Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke;
- L'Université Bishop's;
- Le Collège régional Champlain.

Comme plusieurs villes au Québec, Sherbrooke a également mis en place un comité de l'environnement. Ce comité permet aux citoyens de s'impliquer activement dans plusieurs secteurs liés à l'environnement, dont le développement durable. Il est composé de trois élus et de quatre citoyens. Son rôle est de « formuler des recommandations au conseil municipal concernant toute action ou position à prendre en matière d'environnement et de développement durable » (Ville de Sherbrooke, s. d.c).

Plus spécifiquement, voici les thématiques abordées par les membres de ce comité (Ville de Sherbrooke, s. d.c):

- La gestion des matières résiduelles;
- La préservation des aires d'intérêt écologique;
- La qualité de l'eau des rivières Magog et Saint-François et de leurs tributaires;
- La gestion des gaz à effet de serre (GES);
- La sensibilisation, l'information et la consultation de la population et des entreprises;
- Le contrôle de l'utilisation des pesticides et des engrais;
- Le développement durable;
- Le centre de mobilité durable de Sherbrooke (CMDSD);
- La Table des partenaires en développement durable;
- Le comité de travail sur l'embellissement.

C'est un outil important afin d'assurer l'implication des citoyens en matière d'environnement et de développement durable à Sherbrooke. Ces différentes structures de consultation peuvent également être considérées comme des mécanismes d'aide à la décision.

2.1.2 Trois-Rivières

La ville de Trois-Rivières est située dans la région administrative de la Mauricie sur la rive nord du fleuve St-Laurent à l'embouchure de la rivière Saint-Maurice. Sa superficie totale est de 334,20 km². Selon le décret de population pour 2015 du MAMOT, sa population est estimée à 134 802 habitants. Elle constitue la neuvième ville en importance au Québec en termes de population. Trois-Rivières est l'un des principaux centres économiques de sa région administrative (MAMOT, 2014c).

Portrait politique

Au total 16 élus siègent au conseil municipal, dont le maire et 15 conseillers municipaux. Le conseil de ville et le conseil exécutif se rencontrent toutes les deux semaines. De plus, Trois-Rivières est une MRC.

Contrairement à Sherbrooke, la ville n'est pas divisée en arrondissement, mais plutôt en 16 districts. La liste des districts électoraux par arrondissement et nombre d'électeurs est présentée au tableau 2.4.

Tableau 2.4 : Liste des districts électoraux à Trois-Rivières et le nombre d'électeurs

Districts	Nombre d'électeurs*
Carmel	6 335
Châteaudun	6 801
Chavigny	7 648
Estacades	6 059
Laviolette	6 992
La Madelaine	5 568
Marie-de-l'Incarnation	5 653
Plateaux	5 900
Pointe-du-Lac	7 191
Rigaud	6 643
Saint-Louis-de-France	7 248
Sainte-Marguerite	5 648
Sainte-Marthe	6 230
Sanctuaire	6 433
Terrasses	7 098
Vieilles-Forges	7 273

*Nombre d'électeurs inscrits sur la liste électorale 2013

Bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable

C'est en 2008 que la Ville de Trois-Rivières a entamé sa démarche en matière de développement durable. Ce processus a été « guidé par le constat que le développement urbain en pleine expansion des dernières années avait atteint à une saturation au niveau des espaces disponibles à aménager à proximité des milieux naturels » et la préoccupation d'obtenir rapidement les autorisations environnementales nécessaires auprès des autorités gouvernementales afin de travailler conjointement avec les promoteurs immobiliers (Ville de Trois-Rivières, 2009a).

La Ville de Trois-Rivières désirait donc adhérer à une nouvelle vision de développement afin d'assurer la cohabitation « entre le développement urbain et la protection des milieux naturels sur l'ensemble du territoire » (Ville de Trois-Rivières, 2009a).

En ce qui concerne l'aspect réglementaire lié au développement durable, dans un premier temps, deux politiques retiennent notre attention. C'est-à-dire la *Politique du développement durable* et *Politique du patrimoine forestier et paysager*.

La *Politique du développement durable* de la Ville de Trois-Rivières, qui a été adoptée en 2009, a pour principal objectif de fixer les grands principes directeurs que la municipalité désire atteindre et respecter. Ces grands principes ont été sélectionnés par le Comité de développement durable, en considérant les 16 principes établis dans la *Loi sur le développement durable* du gouvernement provincial (Ville de Trois-Rivières, 2009a).

Les grands principes directeurs en développement durable retenus sont les suivants :

- Assurer une qualité de vie aux citoyens;
- Protéger le patrimoine naturel, l'environnement et la biodiversité;
- Appuyer le développement économique et urbain;
- Encourager l'implication sociale en matière d'environnement (Ville de Trois-Rivières, 2009a).

Cette politique compte également sur 19 objectifs prioritaires, dont les principaux, sont de faire connaître le patrimoine nature, de mettre en place un financement adéquat pour la protection des milieux humides, d'assurer l'approvisionnement en eau potable de qualité pour la population présente et future, de réduire les émissions de GES engendrées par les activités municipales et enfin de s'adapter aux changements climatiques (Ville de Trois-Rivières, 2009a).

En marge du processus d'élaboration de la *Politique du développement durable*, la Ville de Trois-Rivières a également adopté la *Politique du patrimoine forestier et paysager*. L'administration municipale a pour objectif d'utiliser cette politique pour permettre une gestion saine de la forêt urbaine et de coordonner et planifier les différentes interventions dans la forêt trifluvienne (Ville de Trois-Rivières, 2009b).

La *Politique du patrimoine forestier et paysager* comprend quatre moyens fondamentaux pour gérer la forêt sur le territoire de la municipalité de façon durable, auxquels sont rattachés 16 engagements (Ville de Trois-Rivières, 2009b). Voici ces moyens :

- Approfondir la connaissance du territoire;
- Acquérir des outils de gestion;
- Planifier la protection du patrimoine forestier et paysager;
- Informer, sensibiliser et éduquer (Ville de Trois-Rivières, 2009b).

Dans un deuxième temps, à l'instar de la Ville de Sherbrooke, Trois-Rivières a intégré sa vision du développement durable dans sa législation qui concerne l'aménagement de son territoire. *Le plan d'urbanisme* précise que :

« Le présent plan d'urbanisme s'articule autour d'un grand principe, soit de dévoiler les forces de la Ville par la réalisation de projets structurants, et ce, dans une dynamique de développement durable » (Ville de Trois-Rivières, 2010).

Par ailleurs, le développement durable est défini dans la réglementation et on a également inséré les grands principes directeurs mentionnés précédemment.

Pour ce qui est des stratégies liées à la mise en place du développement durable sur le territoire, deux plans d'action ont été élaborés par la municipalité. C'est-à-dire les plans d'action en développement durable 2009-2013 et 2014-2018.

Les deux plans d'action reposent sur les principes et les objectifs prioritaires de la politique de développement durable adoptée par le conseil municipal en mai 2009. Ces plans d'action proposent une panoplie d'actions, qui doivent être réalisées dans les cinq prochaines années, en fonction des objectifs élaborés au début de la démarche. De plus, les administrateurs municipaux ont réparti les actions proposées dans ces documents en différentes thématiques. Par exemple, en ce qui a trait au *Plan d'action en développement durable 2014-2018*, on retrouve les thématiques suivantes :

- Économie d'eau potable;
- Urbanisation, biodiversité et milieux naturels;
- Transport durable;
- Îlots de chaleur urbains;
- Mobilisation et sensibilisation;
- Réduction des émissions de GES;
- Adaptation aux changements climatiques (Ville de Trois-Rivières, 2014).

Les thématiques et les actions proviennent d'une consultation des entreprises qui s'impliquent en termes de développement durable, des institutions et des partenaires du secteur communautaire.

Et dans le but d'assurer la mise en œuvre de ces plans d'action, la Fondation Trois-Rivières pour un développement durable a pour mission de « participer, réaliser et promouvoir des actions et des projets de développement durable, notamment ceux ciblés par le Plan d'action de la Ville de Trois-Rivières ». Les trois grands objectifs de cet organisme sont les suivants : remettre des fonds à des intervenants qui œuvrent dans le secteur du développement durable et de la protection de l'environnement, organiser des projets environnementaux et de développement durable et sensibiliser la population en offrant des conférences, des séminaires et des ateliers au sujet de la protection de l'environnement et du développement durable (Fondation Trois-Rivières pour un développement durable, s. d.).

Tout au long de sa démarche en développement durable, plusieurs outils ont été créés pour favoriser l'implication des parties prenantes. D'ailleurs, pour ce qui est de la création du dernier plan d'action, mentionné précédemment, la Ville a mis sur pied un comité de travail qui regroupe des conseillers municipaux, le directeur général, des employés municipaux, des représentants d'organismes paramunicipaux et un représentant du MDDELCC.

D'autres outils favorisent l'implication des divers acteurs de la ville tels que le comité sur le développement durable, quelques tables de consultation et la Certification en développement durable. En ce qui concerne le comité de développement durable, il est composé de trois représentants du conseil municipal, un représentant de la direction générale de la ville, deux représentants de la Direction de l'aménagement, gestion et développement durable du territoire, un représentant du MDDELCC, un représentant du MERN et deux citoyens.

Il existe également des tables de consultation qui regroupent tous les acteurs intéressés de près ou de loin au développement durable à Trois-Rivières (Ville de Trois-Rivières, 2009). C'est-à-dire les tables de consultation volet aménagement du territoire et volet citoyen qu'on retrouve au tableau 2.5.

Tableau 2.5 : Tables de consultation sur le développement durable à Trois-Rivières

Volet aménagement du territoire	Volet citoyen
Direction de l'aménagement, gestion et développement durable du Territoire	Direction de l'aménagement, gestion et développement durable du Territoire
Direction des services technique	Direction des travaux publics
Direction des travaux publics	Direction des loisirs et des services communautaires
Société du développement économique de Trois-Rivières	Régie de gestion des matières résiduelles de la Mauricie
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	Société du développement économique de Trois-Rivières
Ministère du Transport du Québec	Société de transport en commun de Trois-Rivières
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
Union des producteurs agricoles	Centre de santé et des Services sociaux de Trois-Rivières
Syndicat des producteurs de bois de la Mauricie	Université du Québec à Trois-Rivières
Comité régional de l'environnement de la Mauricie	Commission scolaire du Chemin-du-Roy
Coalition verte	Collège Laflèche
Canard illimité	Démarche des Premiers quartiers
Zip les 2 rives et du lac Saint-Pierre	Équiterre Mauricie
Production l'Envol du Grand Héron Bleu	Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières
Bassin-versant de la rivière Saint-Maurice	2 citoyens
Chambre de commerce de Trois-Rivières	
Démarche des Premiers quartiers	
2 citoyens	

Finalement, l'administration municipale de Trois-Rivières propose une certification en développement durable. Ce programme permet de reconnaître publiquement les acteurs qui ont déjà intégré à leurs opérations quotidiennes les pratiques qui respectent, selon la Ville, le principe fondamental du développement durable, c'est-à-dire « la recherche constante de l'équilibre entre le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement » (Ville de Trois-Rivières, s. d.). Cet outil vise la participation active de plusieurs partenaires tels que les industries, les commerces, les promoteurs, les institutions, les organismes communautaires et environnementaux (Ville de Trois-Rivières, s. d.).

2.1.3 Victoriaville

La Ville de Victoriaville est située au sud-est dans la région administrative du Centre-du-Québec. Sa superficie totale est de 86,22 km². Selon le décret de population pour 2015 du MAMOT, sa population est estimée à 45 232 habitants. Elle constitue la vingt-sixième ville en importance au Québec en termes de population (MAMOT, 2014d).

Portrait politique

Au total, 11 élus siègent au conseil municipal, dont le maire et 10 conseillers municipaux. Le conseil de ville et le conseil exécutif se rencontrent toutes les deux semaines.

Contrairement aux autres municipalités analysées, Victoriaville n'est pas une MRC. Elle est donc regroupée avec d'autres municipalités au sein de la MRC d'Arthabaska. Cette MRC a d'ailleurs la responsabilité de coordonner l'aménagement du territoire et de la gestion des matières résiduelles.

À l'instar de Trois-Rivières, la Ville de Victoriaville n'est pas divisée en arrondissement, mais plutôt en districts. Au total, il y a 10 districts électoraux représentés par un élu au conseil municipal. La liste des districts et le nombre d'électeurs sont présentés au tableau 2.6 (Ville de Victoriaville, 2013).

Tableau 2.6 : Liste des districts électoraux à Victoriaville et le nombre d'électeurs

Districts	Nombre d'électeurs*
Parc-de-l'Amitié	3 502
Parc-de-l'île	3 658
Charles-Édouard-Mailhot	3 312
Sainte-Famille	3 771
Parc-Terre-des-Jeunes	3 139
Parc-Victoria	3 211
Sainte-Victoire	3 687
Arthabaska-Nord	3 682
Arthabaska-Ouest	3 095
Arthabaska-Est	3 081

*Nombre d'électeurs inscrits sur la liste électorale 2013

Bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable

C'est dans les années 1970 que Victoriaville a débuté les initiatives liées aux principes, telles qu'on les connaît aujourd'hui, du développement durable. À cette époque, les actions de la municipalité concernaient strictement la sensibilisation dans les écoles et la bonification de la gestion des matières résiduelles.

Dès le milieu des années 90, la Ville a créé le comité environnement et développement durable afin d'assurer la mise en place de plusieurs initiatives structurantes telles que la collecte à trois voies pendant les événements spéciaux, la patrouille verte à vélo, le programme de subvention et de certification pour les nouvelles constructions ou même le programme de sensibilisation visant la réduction des déchets par les citoyens.

En ce qui concerne les règlements et politiques, en plus d'avoir une politique environnementale, *Le Schéma d'aménagement et de développement, deuxième génération, de la MRC d'Arthabaska* propose l'intégration de la notion du développement durable afin d'assurer une gestion efficace des deniers publics :

« Dans un contexte tourné vers le développement durable et axé sur la gestion efficace des deniers publics, la planification de la croissance urbaine doit chercher à atteindre un optimum d'utilisation des espaces » (MRC d'Arthabaska, 2005).

La MRC s'occupe également de la gestion des matières résiduelles sur tout le territoire. D'ailleurs, depuis 2004, elle propose *Le Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC d'Arthabaska* qui a pour

ambition de permettre la gestion environnementale des résidus générés sur le territoire de la MRC dans « une optique de développement durable et de protection de l'environnement » (MRC d'Arthabaska, 2004).

Cette dernière a aussi une volonté d'assurer « la cohabitation harmonieuse des usages dans un contexte de développement durable » dans son *Plan de développement stratégique du territoire de la MRC d'Arthabaska 2007-2011*. Plusieurs actions dans ce plan font référence aux éléments clés du développement durable (MRC d'Arthabaska, 2008).

Enfin, pour ce qui est des outils permettant la participation des diverses parties prenantes, la Ville a développé les certifications Monarque et Victoriaville habitation DURABLE. Ces certifications assurent leur participation proactive dans les efforts de la ville en matière de développement durable. La certification Monarque permet de valoriser l'organisation d'événements écoresponsables et la certification Victoriaville habitation DURABLE mise sur la construction et la rénovation de maisons respectant les principes du développement durable (Ville de Victoriaville, s. d.a).

De plus, depuis 2011, la ville organise des forums du développement durable. Cet événement permet de mettre en valeur les meilleures pratiques en termes de développement durable et sensibilise les élus, les fonctionnaires municipaux et les gens d'affaires à l'importance d'appliquer les principes du développement durable dans leur organisation respective (Ville de Victoriaville, s. d.b).

2.1.4 Saguenay

La ville de Saguenay est située dans la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean dans une vallée aux abords de la rivière du même nom. Sa superficie totale est de 1 291,08 km². Selon le décret de la population pour 2015 du MAMOT, sa population est estimée à 146 308 habitants. Elle constitue la septième ville en importance au Québec en termes de population (MAMOT, 2014e).

Portrait politique

Au total, 20 élus siègent au conseil municipal, dont le maire, et 19 conseillers municipaux. La ville est divisée en trois arrondissements, c'est-à-dire les arrondissements de Jonquière, de Chicoutimi et de La Baie (Ville de Saguenay, s. d.a). Comme Sherbrooke, chacun des arrondissements a son propre conseil d'arrondissement et la Ville de Saguenay leur délègue certains pouvoirs. De plus, Saguenay est une MRC.

Ces arrondissements comptent un nombre variable de districts. Au total, il y a 19 districts électoraux sur tout le territoire et ces derniers sont représentés par les élus siégeant au conseil municipal. La liste des districts électoraux par arrondissement et nombre d'électeurs est présentée au tableau 2.7.

Tableau 2.7 : Liste des districts électoraux à Saguenay par arrondissement et nombre d'électeurs

Arrondissements	Districts	Nombre d'électeurs*
Jonquière	District n°1	2 139
	District n°2	8 207
	District n°3	5 882
	District n°4	7 431
	District n°5	7 211
	District n°6	8 124
	District n°7	6 506
	District n°8	2 474
Chicoutimi	District n°9	1 993
	District n°10	7 862
	District n°11	7 978
	District n°12	7 103
	District n°13	8 270
	District n°14	8 902
	District n°15	6 603
	District n°16	4 764
La Baie	District n°17	5 276
	District n°18	4 473
	District n°19	5 064

*Nombre d'électeurs inscrits sur la liste électorale 2013

Bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable

En 2008, avec la création du comité de développement durable, la Ville de Saguenay initie officiellement sa propre *Démarche territoriale de développement durable et viable*. Initialement, les trois objectifs de cette démarche sont les suivants : rehausser la qualité de vie des citoyens et des citoyennes, améliorer l'environnement et favoriser une économie locale et régionale dynamique.

À l'époque, la Ville de Saguenay envisageait une approche basée sur l'implication de la collectivité afin d'assurer la mise en œuvre du développement durable sur le territoire. Cependant, les administrateurs municipaux ont rapidement réalisé qu'il était primordial que la Ville modifie son mode de fonctionnement et ses pratiques avant de demander à la collectivité d'adopter cette démarche. Alors, « deux démarches complémentaires ont été initiées : une démarche territoriale citoyenne et une démarche corporative visant l'organisation municipale et impliquant spécifiquement les agents municipaux (employés et élus) » (UQAC, s. d.).

De ces deux démarches ont découlé le *Plan de développement durable de la collectivité saguenéenne* et le *Plan de développement durable de l'organisation municipale*. Les deux plans proposent des actions concrètes pour permettre l'émergence du développement durable dans l'appareil municipal ainsi que dans la collectivité.

Pour assurer une compréhension exhaustive des différents enjeux sur le territoire saguenéen, la municipalité a réalisé, conjointement avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) un *État des lieux du développement durable et viable à Saguenay*. Ce document qui permettait d'asseoir les balises du développement durable pour la municipalité a permis de définir huit enjeux qui cernent la réalité saguenéenne :

- 1- Le redressement de la décroissance démographique;
- 2- La cohérence de l'occupation du territoire;
- 3- La valorisation du transport actif et en commun;
- 4- Le rehaussement de la qualité de l'environnement;
- 5- L'amélioration de l'efficacité énergétique versus le changement climatique;
- 6- La dynamisation de l'économie locale;
- 7- La progression de la gouvernance participative et de l'équité;
- 8- Le rehaussement de la qualité de vie (UQAC, s. d.).

Selon la Ville de Saguenay, l'état des lieux représente une première étape nécessaire à la mise en œuvre d'un Agenda 21 :

« Cette synthèse qu'est l'état des lieux ne représente que le premier pas vers la formulation d'une vision collective, en vue d'un projet commun de territoire à Saguenay, soit l'Agenda 21^e siècle local (A21L). L'A21L est une démarche souple, participative, prospective et en continu qui permet d'atteindre des objectifs de développement durable appliqués à un territoire donné » (Ville de Saguenay, 2009).

Même si la démarche pour l'élaboration de la *Politique de développement social* a débuté bien avant la démarche de développement durable saguenéenne, cet outil répond parfaitement à l'aspect social de la démarche. Avec cette politique, la municipalité s'engage à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des citoyens avec l'aide des divers partenaires du développement social. Ce document s'articule autour de quatre axes de travail prioritaire, c'est-à-dire la gouvernance participative, l'équité, l'autonomisation et la solidarité (Ville de Saguenay, 2007).

À l'instar de la majorité des villes au Québec ayant une démarche de développement durable, la Ville de Saguenay a également intégré sa démarche de développement durable à l'intérieur de son schéma d'aménagement et de son plan d'urbanisme.

Dans le cas de la Ville de Saguenay, le principal outil qui favorise la participation des parties prenantes est le forum. Dans les dernières années, la municipalité a organisé des forums avec les citoyens et avec les employés municipaux.

Au printemps 2012, dans chacun des arrondissements de la ville, des forums citoyens ont eu lieu afin de laisser la parole aux citoyens, aux organismes, aux institutions, aux entreprises et aux diverses associations du territoire saguenéen. « Il s'agissait d'une approche participative basée sur l'intérêt, la responsabilisation et l'implication des individus » (Ville de Saguenay, s. d.b). Ces rencontres participatives ont rassemblé 140 participants pour un total de 450 propositions sur neuf thèmes différents en lien avec la démarche Agenda 21 de la Ville. Et en ce qui concerne les forums pour employés, c'est près de 500 propositions qui ont émané de ces derniers (Ville de Saguenay et UQAC (s. d.)). Ces forums représentent les pierres d'assise de l'ensemble de la démarche.

Enfin, le *Guide du développement durable* et le *Guide pour organiser un événement de manière écoresponsable* complètent les outils qui assurent la participation proactive des divers acteurs concernés. Ces derniers proposent des solutions et des moyens aux citoyens et aux organisateurs d'événements afin de leur permettre d'intégrer certains aspects du développement durable dans leurs actions. On y retrouve aussi une panoplie d'information pertinente qui assure la sensibilisation de ces acteurs aux enjeux environnementaux (Ville de Saguenay, s. d.b).

3. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Tel qu'il a été décrit précédemment, toutes les municipalités du Québec doivent respecter le même cadre de gouvernance qui a été mis en place par le gouvernement provincial. Ces gouvernements de proximité n'ont aucune reconnaissance constitutionnelle formelle, c'est pourquoi plusieurs experts du parlementarisme canadien les considèrent comme des « créatures » des gouvernements provinciaux (Parlement du Canada, 2006). Toutefois, même si les municipalités du Québec doivent travailler avec les mêmes règles, qui régissent leur gouvernance, leurs résultats concrets diffèrent grandement.

La gouvernance du développement durable n'échappe pas à cette réalité. Dans chacune des municipalités du Québec, les résultats en termes de développement durable sont très distincts. Pour expliquer cette situation, il est primordial de comprendre le processus décisionnel. L'approche systémique des systèmes politiques de David Easton, qui est schématisée à la figure 1.2 du premier chapitre, permet de déchiffrer le contexte dans lequel les élus des villes doivent travailler.

Les résultats préliminaires de cette analyse, qui sont étoffés grâce à l'inventaire du chapitre précédent, permettent de dresser une liste des caractéristiques communes des gouvernances qui assurent l'émergence du développement durable dans les villes moyennes du Québec. Cette liste sert de pierre d'assise afin de proposer des critères d'évaluation. Enfin, grâce à une revue de la littérature exhaustive des quatre villes sélectionnées, les critères sont bonifiés et une liste finale de critères d'évaluation est proposée.

3.1 Analyse de l'inventaire des bonnes pratiques

Lorsqu'on observe l'annexe 1, qui résume les résultats en termes de développement durable des villes moyennes analysées au chapitre 2, on constate que ces municipalités ont évolué à un rythme distinct. Malgré que les municipalités puissent compter sur les mêmes outils législatifs mis à leur disposition par le gouvernement du Québec et ses organismes, ils n'arrivent pas à obtenir les mêmes résultats.

En 2012, le MAMOT a fait un sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux du Québec. On retrouve la structure et les questions de ce sondage à la figure 3.1.

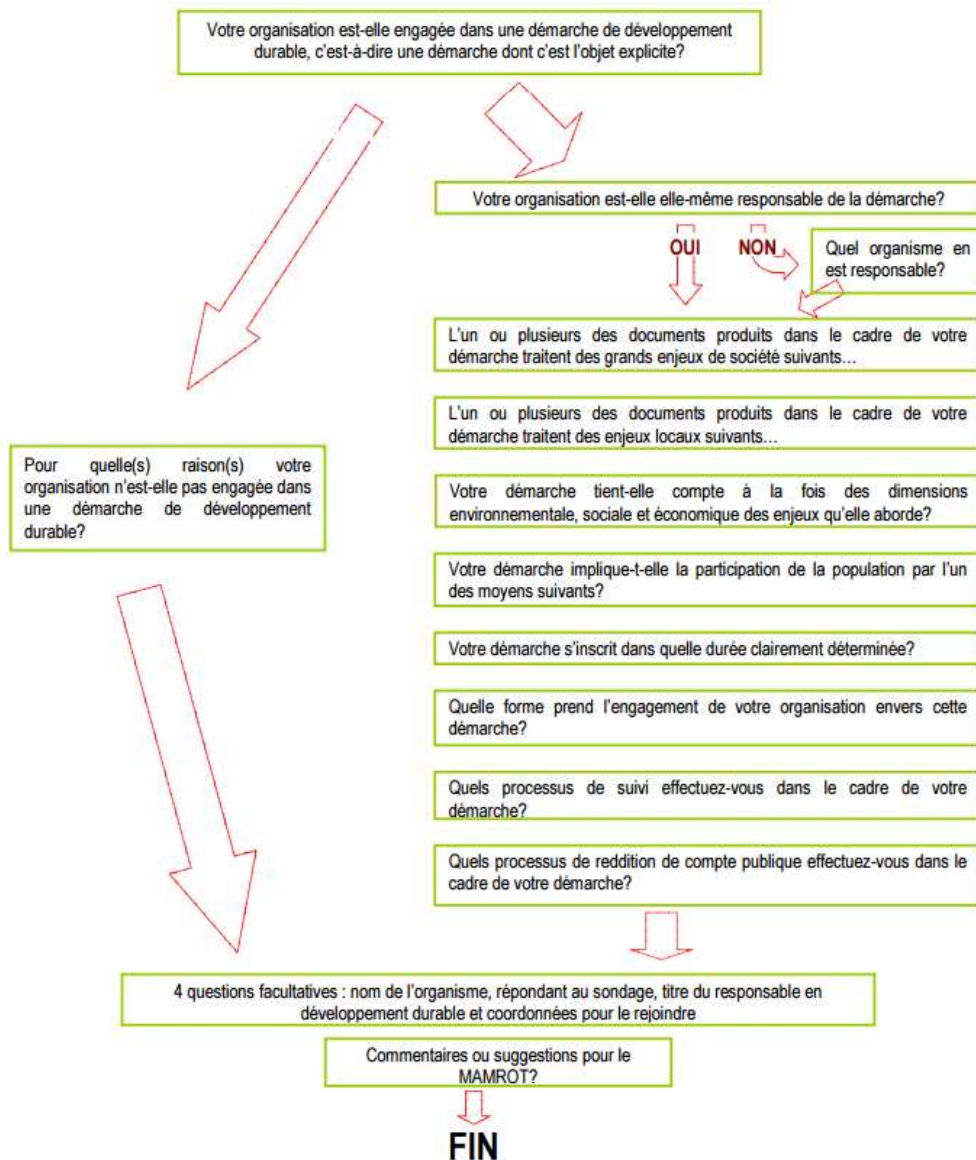


Figure 3.1 : Schéma du sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux (tiré de MAMOT, 2012).

En ce qui concerne Sherbrooke, la Ville est pleinement responsable de sa démarche en développement durable. Parmi les quatre municipalités analysées, c'est l'une des organisations qui a le plus encadré sa démarche avec sa *Politique de développement durable*, son *Schéma d'aménagement et de développement 2012-2027*, ses divers plans d'action, son *Plan de mobilité durable 2012-2021* et son *Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023*.

Dans ces documents, plusieurs enjeux locaux sont traités tels que le transport collectif et actif, la gestion des matières résiduelles, l'aménagement du territoire, la formation des employés et la gestion de l'eau.

Cependant, au-delà des enjeux locaux, la municipalité s'intéresse également aux enjeux de société. C'est une des premières villes au Québec à avoir élaboré un plan d'adaptation aux changements climatiques après avoir produit un inventaire des GES de sa communauté et un plan d'action visant la réduction des émissions (Ville de Sherbrooke, s. d.e).

La faiblesse de la démarche se situe surtout au niveau de l'implication de la société civile. Aucun outil n'est proposé pour assurer la participation proactive des diverses parties prenantes sherbrookoises. Même s'il existe une Table des partenaires institutionnels et un comité environnement, les membres de ces comités sont triés sur le volet. De plus, le processus de suivi et de reddition de compte publique n'est pas accessible. C'est donc dire que pour les citoyens, il est presque impossible de comprendre les résultats concrets de cette démarche.

Le cas de la Ville de Trois-Rivières est foncièrement comparable à celui de Sherbrooke. À l'instar de la municipalité estrienne, Trois-Rivières est responsable de sa démarche en matière de développement durable. Cette démarche est également structurée et bien implantée dans l'organisation de la municipalité avec une *Politique du développement durable*, une *Politique du patrimoine forestier et paysager*, l'intégration aux règlementations liées à l'aménagement du territoire trifluvien, les divers plans d'action ainsi que la mise sur pied de la Fondation Trois-Rivières pour un développement durable.

Puisque cette démarche a d'abord été guidée par le constat que le développement urbain de la municipalité avait atteint un degré de saturation, la démarche s'intéresse d'abord aux enjeux locaux. Cependant, comme c'est le cas pour Sherbrooke, les administrateurs municipaux ont considéré des enjeux qui concernent l'ensemble de la société québécoise tels que les émissions de GES et le vieillissement de la population. Pour ce qui est de la participation de la population et des autres acteurs d'intérêt, les deux tables de consultation sur le développement durable, les volets aménagement du territoire et citoyen, permettent une interaction plus importante avec les diverses parties prenantes que ce qu'on retrouve à Sherbrooke.

Pour ce qui est de la reddition de compte, la Fondation Trois-Rivières pour un développement durable est responsable de faire un suivi annuel afin de rendre compte de la progresse de la démarche. Toutefois, contrairement à ce qui est stipulé dans la *Politique du développement durable*, ces informations ne sont pas accessibles sur les sites Web de la Ville et de la Fondation. Il est nécessaire de contacter directement l'organisation afin d'obtenir plus d'information.

Dans les municipalités moyennes sélectionnées pour cette analyse, Victoriaville est la moins peuplée avec un peu plus de 45 000 habitants. Comme il a été mentionné au chapitre 2, la figure 2.2 démontre clairement que la proportion des municipalités, qui ont une démarche en développement durable, est directement influencée par la démographie de ces dernières. Il suffit de penser aux ressources humaines

qui sont plus imposantes dans une municipalité d'environ 150 000 habitants comme Trois-Rivières ou Sherbrooke. En plus, selon le sondage du MAMOT, effectué en 2012, 65 % des municipalités qui n'ont pas de démarche en matière de développement durable invoquent le manque de ressources humaines et financières (MAMOT, 2012).

Malgré le fait que la démarche en matière de développement durable de Victoriaville est de loin la moins étoffée de l'inventaire des bonnes pratiques du chapitre précédent, la petite municipalité tire son épingle du jeu. Même si la Ville n'est pas entièrement responsable de sa démarche en matière de développement durable, étant sous l'égide de la MRC d'Arthabaska, elle a réussi à mettre en œuvre plusieurs outils qui favorisent l'intégration du développement durable dans ses pratiques telles que sa *Politique environnementale*. Cependant, la structure réglementaire de sa démarche dépend en grande partie de la MRC d'Arthabaska qui est responsable de la gestion des matières résiduelles et du schéma d'aménagement.

Pour assurer la participation des diverses parties prenantes, la municipalité utilise quelques certifications pour encourager par exemple la construction et la rénovation de bâtiments écoresponsable et l'émergence d'événements respectant l'environnement. De plus, tel qu'il a été mentionné antérieurement, depuis 2011, la Ville de Victoriaville organise des forums du développement durable. À l'automne 2014, la troisième édition de ces forums avait lieu sur le territoire victorivillois. L'objectif de ces rassemblements est « d'imaginer et de partager les meilleures pratiques en développement durable au profit des élus, des fonctionnaires municipaux et des décideurs du milieu des affaires » (Ville de Victoriaville, s. d.b).

La reddition de compte est là où le bât blesse. Il n'y a pas d'outils mis en place pour assurer un suivi concret de la démarche de développement durable de la Ville de Victoriaville. En plus, il est difficile de trouver les informations liées à cette démarche sur la plateforme Web de la municipalité. À titre d'exemple, on ne peut pas avoir accès à la *Politique environnementale*. Pour en savoir suffisamment afin de bien comprendre l'ensemble des interventions en matière de développement durable, les intéressés doivent appeler directement à la municipalité.

Tout comme Sherbrooke et Trois-Rivières, la Ville de Saguenay a élaboré sa *Politique de développement durable*. Elle a également inclus les différentes notions de sa démarche dans son *Schéma d'aménagement et de développement révisé* et son *Plan d'urbanisme* afin d'intégrer concrètement sa démarche à l'aménagement du territoire.

Parmi les villes précédentes, Saguenay est la seule ayant entamé une démarche d'Agenda 21 local. L'avantage avec cette démarche, c'est qu'elle oblige un processus en différentes étapes qui permet de faire un état des lieux du territoire et une évaluation des politiques menées en fonction du développement durable.

Leur démarche est donc particulièrement structurée et documentée. Après avoir fait un état des lieux, grâce à la participation de toutes les parties prenantes lors de forums citoyens et pour les agents municipaux, les administrateurs de la Ville ont élaboré le *Plan de développement durable de la collectivité saguenéenne* et le *Plan de développement durable de l'organisation municipale*.

La municipalité propose également le *Guide du développement durable* et le *Guide pour organiser un événement de manière écoresponsable*. Ces deux outils favorisent l'implication des parties prenantes en proposant d'une façon vulgariser l'intégration des principaux principes du développement durable. En ayant une compréhension exhaustive des enjeux, les citoyens peuvent donc participer à l'intégration du développement durable dans leurs habitudes de vie.

Au tableau 3.1, on propose une synthèse des paragraphes précédents afin de mettre en valeur les forces et les faiblesses des démarches de développement durable des municipalités de Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville et Saguenay.

Tableau 3.1 : Synthèse des forces et des faiblesses des démarches de développement durable des villes moyennes analysées

Villes moyennes	Forces	Faiblesses
Sherbrooke	Structure (pilote la démarche); enjeux; durée de la démarche.	Reddition de compte; transparence; participation des parties prenantes;
Trois-Rivières	Structure (pilote la démarche); participation des parties prenantes; enjeux; durée de la démarche.	Reddition de compte; transparence.
Victoriaville	Participation des parties prenantes (forums et certifications)	Reddition de compte; transparence; structure (MRC); démographie; durée de la démarche.
Saguenay	Structure (pilote la démarche et Agenda 21 local); participation des parties prenantes; durée de la démarche.	Reddition de compte; transparence.

Comme on peut l'observer dans le tableau précédent, les deux faiblesses majeures dans l'ensemble des démarches analysées sont la transparence et la reddition de compte. Il est très difficile d'accéder à l'ensemble de l'information pertinente au sujet des démarches par l'entremise des outils de communication utilisés par ces municipalités. Toutefois, il faut souligner que Saguenay et Trois-Rivières font des efforts en la matière avec, entre autres, par l'entremise de rapports d'activités.

D'ailleurs, ces deux municipalités sont celles qui s'apparentent le plus à une démarche intégrée de développement durable (DIDD). Cette appellation, proposée par le MAMOT, se définit comme étant « un processus participatif de planification et d'intervention visant à concrétiser une vision à long terme du développement durable d'un territoire et de la collectivité qui l'habite » (MAMOT, 2012).

Pour identifier une DIDD, neuf critères ont été définis :

- 1- L'organisme est lui-même responsable de sa démarche;
- 2- L'organisme s'est engagé formellement envers le DD;
- 3- La démarche a un contenu dans les trois sphères du DD;
- 4- La démarche s'inscrit dans une perspective à long terme;
- 5- La démarche inclut la participation des citoyens ou des acteurs du milieu;

- 6- La démarche traite d'enjeux locaux;
- 7- La démarche traite d'enjeux globaux;
- 8- La démarche contribue à au moins quatre des neuf orientations de la Stratégie gouvernementale de DD;
- 9- La démarche inclut des mécanismes de suivi et de reddition de comptes (MAMOT, 2012).

À la suite de l'inventaire des bonnes pratiques et de l'analyse des pages précédentes, on peut donc évaluer au tableau 3.2 chacune des villes moyennes sélectionnées en fonction des critères d'une DIDD.

Tableau 3.2 : Évaluation des villes moyennes sélectionnées en fonction des critères d'une DIDD

Critères DIDD	Sherbrooke	Trois-Rivières	Victoriaville	Saguenay
L'organisme est lui-même responsable de sa démarche	X	X		X
L'organisme s'est engagé formellement envers le DD	X	X	X	X
La démarche a un contenu dans les trois sphères du DD	X	X		X
La démarche s'inscrit dans une perspective à long terme	X	X	X	X
La démarche inclut la participation des citoyens ou des acteurs du milieu		X	X	X
La démarche traite d'enjeux locaux	X	X	X	X
La démarche traite d'enjeux globaux	X	X	X	X
La démarche contribue à au moins quatre des neuf orientations de la Stratégie gouvernementale de DD	X	X	X	X
La démarche inclut des mécanismes de suivi et de reddition de comptes		X		X

Plusieurs critères d'une DIDD concernent la gouvernance du développement durable tels que la responsabilité, la participation des parties prenantes, la structure de la démarche et les cibles et les mécanismes de suivi et de reddition de compte. Ça nous permet d'avoir un premier aperçu des critères d'évaluation qui pourraient être proposés afin d'évaluer concrètement la gouvernance du développement durable.

Toutefois, avant d'élaborer la liste de critères définitive, il est nécessaire de bien comprendre la structure d'un système politique.

3.2 Retour sur l'approche systémique des systèmes politiques

Comme il a été exposé au chapitre 1, l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton permet de mettre en perspective et de vulgariser les systèmes de gouvernance et le processus décisionnel qui régissent les systèmes politiques occidentaux. C'est pourquoi chacun des éléments dans la figure 1.2 sera adapté dans les paragraphes suivants afin de comprendre l'application concrète de la gouvernance du développement durable.

Prenons l'exemple des municipalités du Québec. Ces dernières, qui prennent la place du système politique dans la boîte noire de David Easton, reçoivent des demandes et des soutiens. Les demandes peuvent se traduire par les pressions du MAMOT, qui aspire à ce que toutes les municipalités intègrent les notions de développement durable, ou même par les citoyens qui exigent par exemple des efforts de la municipalité pour sa gestion des matières résiduelles. Pour que ces demandes puissent entrer dans la boîte, ils ont besoin de soutien. Dans ce cas, le soutien peut se traduire par une volonté politique des élus ou un appui massif de la population.

Une fois que les demandes et le soutien traversent le système politique, une décision émerge de la boîte. Si cette décision répond à la demande par l'affirmative, celle-ci peut prendre la forme d'une action, d'une politique ou d'un règlement. Les résultats peuvent engendrer de la rétroaction et des réactions des diverses parties prenantes, ce qui peut éventuellement conduire à de nouvelles demandes et à de nouveaux soutiens.

L'élément clé qui influence éminemment le système de gouvernance est l'environnement dans lequel il évolue. Par exemple, au Québec, l'émergence du développement durable s'inscrit dans la protection de l'environnement. Et, selon un sondage *Mustel Group* commandé par la Fondation David Suzuki, pour une majorité de Québécois l'environnement est un enjeu majeur dont il faut se soucier (La Presse, 2009). Au final, les autres aspects du système de gouvernance dépendent grandement de l'environnement.

À la figure 3.2, on retrouve un exemple concret de gouvernance du développement durable, dans une municipalité du Québec, expliqué précédemment en fonction de l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton.

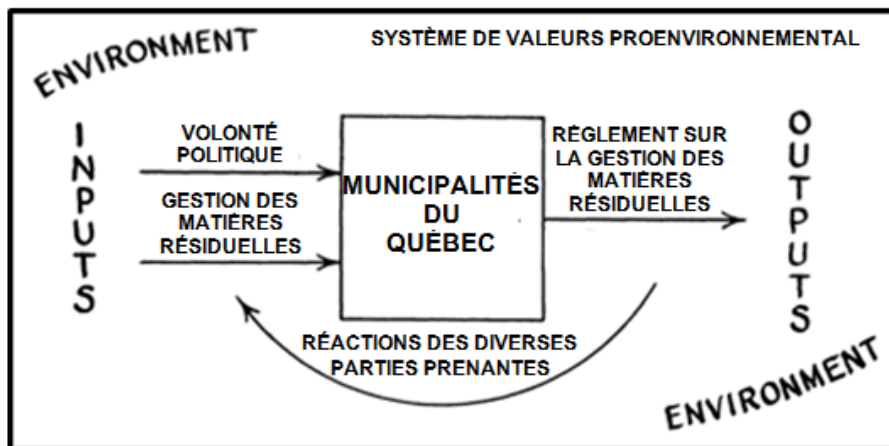


Figure 3.2 : Exemple de gouvernance du développement durable en fonction de l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton

Puisque chacun des éléments dans l'approche systémique varie grandement dans les municipalités du Québec, les résultats qui émergent de la gouvernance du développement durable sont différents. À ce stade de l'analyse, il est pertinent de s'interroger sur les caractéristiques communes des systèmes politiques qui permettent le déploiement du développement durable.

3.3 Caractéristiques communes de la gouvernance du développement durable

Les résultats liés au déploiement du développement durable s'articulent de façon distincte dans toutes les villes du Québec. C'est d'ailleurs le cas dans les quatre villes moyennes sélectionnées au chapitre 2. Toutefois, il est possible d'identifier certaines caractéristiques communes qui assurent l'efficacité de la gouvernance du développement durable. Ces dernières sont classées en fonction des éléments qu'on retrouve dans l'approche systémique des systèmes politiques de David Easton : l'environnement, les demandes, les soutiens, les résultats et la rétroaction. De chacun de ces éléments découlent des caractéristiques qui façonnent l'évolution du développement durable. À l'annexe 2, on retrouve un tableau sommaire de ces caractéristiques communes en fonction de l'approche systémique.

3.3.1 L'environnement

La question environnementale dans une municipalité au Québec est dictée en grande partie par le palier gouvernemental provincial. En 2006, lorsque l'Assemblée nationale du Québec adoptait la *Loi sur le développement durable*, le gouvernement du Québec avait pour ambition d'instaurer un nouveau cadre de gestion pour l'ensemble des ministères et tous des organismes et entreprises de l'État. Cette loi a favorisé

l'essor du développement durable d'une bonne part des municipalités au Québec. À la suite de l'adoption de la *Loi sur le développement durable*, plusieurs outils ont été créés afin de permettre aux municipalités d'intégrer ces notions sur leur territoire respectif.

Au-delà de la législation et des différents outils qui permettent d'assurer un environnement propice à l'émergence du développement durable, les valeurs de la population ont un impact significatif. Déjà en 2009, selon un sondage *Mustel Group* commandé par la Fondation David Suzuki, 89 % des Québécois estimaient que l'adoption de politiques en matière de développement durable aurait un impact positif sur leur qualité de vie. Et « globalement, les Québécois se déclarent nettement plus verts que l'ensemble des Canadiens » (La Presse, 2009). Cet enjeu est important pour la population québécoise. Le milieu est donc propice au déploiement de politiques environnementales ou en matière de développement durable.

La taille de la population est également un aspect qui peut expliquer pourquoi un environnement est propice à la mise en place du développement durable. D'ailleurs, la figure 2.2 nous permet d'observer une corrélation entre la taille de la population et l'intégration du développement durable dans les municipalités du Québec. En d'autres mots, plus une ville a une population importante, plus elle a de chance d'avoir une démarche en développement durable (MAMOT, 2012). Par exemple, il est plus difficile pour une municipalité ayant des ressources humaines limitées de mettre en place ce type de démarche.

En somme, un environnement municipal favorisant le développement durable doit inclure un cadre législatif et différents outils structurants, comme un plan d'action ou une politique, proposés par les paliers gouvernementaux concernés, un système de valeurs en faveur de cette notion et une démographie d'une certaine ampleur, tel qu'expliqué au chapitre 2.

3.3.2 Les demandes

Comme il a été mentionné au chapitre 1, depuis quelques années, les municipalités du Québec subissent de fortes pressions de la part du MAMOT afin d'intégrer et d'adopter des pratiques durables. Même si les villes du Québec n'ont aucune obligation légale de respecter la *Loi sur le développement durable*, on recommande fortement aux municipalités d'embrocher le pas (MAMOT, 2014a). Dans les faits, le MAMOT est « responsable de l'organisation municipale » et « a pour mission d'appuyer l'administration et le développement des municipalités, des régions et de la métropole » (MAMOT, s. d.c). Son influence sur les organisations municipales est donc considérable.

Par l'entremise de la *Loi sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme*, le gouvernement du Québec impose aux municipalités la responsabilité « du plan d'urbanisme et des règlements d'urbanisme » (Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme, 2011). À la suite des fusions municipales imposées par le gouvernement provincial en 2002, plusieurs municipalités étaient dans l'obligation de revoir leur plan d'urbanisme et leur schéma d'aménagement. Certaines d'entre elles ont profité de

l'occasion pour inclure la notion de développement durable dans ces nouveaux outils qui encadrent l'aménagement du territoire. C'est d'ailleurs le cas des villes étudiées au chapitre 2.

D'autres demandes peuvent provenir de la société civile, telles que l'augmentation du verdissement sur le territoire ou même l'amélioration des réseaux de transport actif et durable. Dans toutes les villes du Québec, les conseils municipaux reçoivent de nombreuses demandes des diverses parties prenantes de la municipalité. La nature de ces demandes varie en fonction de l'organisation des groupes de pression. À titre d'exemple, en 2007, à Sherbrooke, la coalition Sherbrooke milieu de vie, un regroupement de citoyens, s'est battue afin d'empêcher la mise en œuvre d'un nouveau schéma d'aménagement qui favorisait, selon ces derniers, l'étalement urbain sur le territoire sherbrookoïse. Au final, cette coalition citoyenne a remporté son combat lors d'un référendum populaire (GaïaPresse, 2007).

La gouvernance du développement durable sera donc influencée dans les municipalités du Québec en fonction des demandes liées aux pressions du gouvernement provincial et des organismes gouvernementaux, de l'aménagement de leur territoire respectif et des pressions de la société civile. Dans le cas des demandes gouvernementales, elles sont les mêmes pour toutes les municipalités du Québec, cependant, les enjeux en ce qui concerne l'aménagement du territoire sont différents tout comme l'organisation de la société civile.

3.3.3 Les soutiens

Les demandes et les soutiens sont foncièrement liés, car les demandes vont généralement émerger des acteurs ou des outils qui soutiennent ces demandes. C'est donc dire que les soutiens peuvent provenir de deux éléments distincts : la législation en vigueur et/ou les outils du développement durable et les diverses parties prenantes. Dans un premier temps, la législation et les outils du développement durable assurent le soutien d'une demande par son encadrement. Par exemple, une municipalité peut s'appuyer sur les 16 principes de la *Loi sur le développement durable* pour justifier un règlement de zonage.

De plus, toutes les parties prenantes de la société peuvent jouer un rôle de soutien à une demande. Ces acteurs peuvent varier en fonction des différentes municipalités. Voici les différents acteurs qui peuvent soutenir une demande pour qu'elle chemine dans la boîte noire de David Easton :

- Gouvernements et organismes provinciaux;
- Élus municipaux;
- Employés municipaux;
- Citoyens;
- ICI;
- Associations et les groupes.

Évidemment, dans une situation où 80 % de la société civile soutient une éventuelle politique sur le développement durable d'une municipalité, il est beaucoup plus aisé pour les élus de justifier leur décision de mettre en place cette dernière. D'ailleurs, ils le manifestent par la mise en œuvre d'une démarche sur leur territoire.

3.3.4 Les résultats et la rétroaction

Comme on peut l'observer au chapitre 2, les résultats du développement durable peuvent être regroupés dans les catégories suivantes : les règlements et politiques, les stratégies, les mécanismes décisionnels et les outils favorisant l'implication des parties prenantes. Ces résultats répondent aux multiples demandes qui traversent le système politique. Ceci explique pourquoi les résultats sont différents dans chacune des municipalités analysées précédemment, même si les villes évoluent dans un environnement similaire.

Lorsque les résultats émergent du processus décisionnel, les élus reçoivent généralement une rétroaction des parties prenantes de la société civile. Celle-ci peut également émerger des comités de suivi mis en place afin d'évaluer l'impact et la mise en œuvre du développement durable. D'ailleurs, la majorité des municipalités au Québec, qui ont une démarche de développement durable, assure le suivi de celle-ci grâce au travail d'un comité qui intègre toutes les parties prenantes intéressées.

3.4 Critères d'évaluation proposés

Après avoir fait l'analyse de l'inventaire des bonnes pratiques des quatre villes moyennes sélectionnées et établi une liste exhaustive des caractéristiques communes des gouvernances du développement durable à l'annexe 2, il est possible d'en dégager une liste de critères d'évaluation. Comme il a été mentionné précédemment, ces critères serviront à évaluer les éléments clés d'un processus décisionnel respectant les engagements des villes moyennes du Québec en ce qui a trait au développement durable.

Les critères d'évaluation proposés sont les suivants : l'intégration de la démarche dans la législation, la transparence, la participation des parties prenantes, les mécanismes d'aide à la décision, la stratégie de déploiement, la reddition de compte et les mécanismes de suivi.

3.4.1 Intégration de la démarche dans la législation

Comme il a été mentionné, les organisations municipales doivent travailler sous l'égide du gouvernement provincial. Alors, l'intégration d'une démarche de développement durable peut paraître complexe. Cependant, le fait que les MRC et les municipalités aient certaines responsabilités, telles que la gestion des matières résiduelles et la planification urbanistique de leur territoire, leur permet d'ajouter à l'intérieur de leur réglementation les éléments clés de leur démarche en matière de développement durable. C'est d'ailleurs une des réussites des quatre villes sélectionnées dans le cadre de cet essai.

L'avantage avec l'intégration de la démarche dans la législation est intimement lié à l'obligation légale des municipalités. Par exemple, en insérant un objectif d'un plan d'action pour le développement durable dans une réglementation, l'organisation municipale s'oblige à l'appliquer. C'est donc dire que les élus doivent respecter le règlement ou le changer avec un vote au conseil municipal.

À titre d'exemple, la Ville de Sherbrooke, grâce à son *Plan d'action de développement durable 2008-2011*, a modifié sa réglementation afin de restreindre l'utilisation des pesticides et l'installation de nouveaux broyeurs dans les résidences et les commerces (Ville de Sherbrooke, 2008). Dans le cas de Trois-Rivières, avec son *Plan d'action 2014-2018*, la municipalité a modifié la réglementation pour favoriser davantage la plantation et la conservation d'arbres dans les secteurs institutionnels, commerciaux et industriels (Trois-Rivières, 2014).

3.4.2 La transparence

Ce critère émerge de l'analyse de l'inventaire des bonnes pratiques. Ann M. Florini définit la transparence comme étant l'« ouverture au regard du public » (Florini, 1999). Cette ouverture est d'ailleurs l'une des plus grandes faiblesses des municipalités moyennes analysées. La transparence peut avoir des impacts majeurs sur la participation des parties prenantes et sur la qualité de la reddition de compte. Tout au long du processus, les administrateurs municipaux doivent s'assurer de communiquer clairement chacune des actions liées à la démarche de développement durable.

De plus, dans son *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, le MDDELCC précise que la *Loi sur le développement durable* encourage une transparence accrue des processus décisionnels publics.

« En effet, si les 16 principes de développement durable permettent, à l'occasion de leur prise en compte, d'enrichir les processus décisionnels, elle donne aux observateurs de la décision (ceux qui sont touchés ou se sentent interpellés par celle-ci), l'occasion de questionner tout décideur sur la nature de la prise en compte qu'il a faite avant de prendre sa décision » (MDDELCC, 2009).

La transparence s'inscrit dans l'esprit même de la démarche de développement durable. Les diverses parties prenantes qui se sentent concernées doivent pouvoir participer d'une certaine façon au processus décisionnel (MDDELCC, 2009).

3.4.3 Participation des parties prenantes

Autant dans l'inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable que dans l'approche systémique des systèmes politiques proposés par David Easton, la participation des diverses parties prenantes est essentielle. Comme on peut l'observer à la figure 3.3, une municipalité est

composée de plusieurs acteurs qui interagissent, tels que les citoyens, les élus, le gouvernement provincial et ses organismes, les associations et les groupes, les entreprises privées et les employés municipaux.

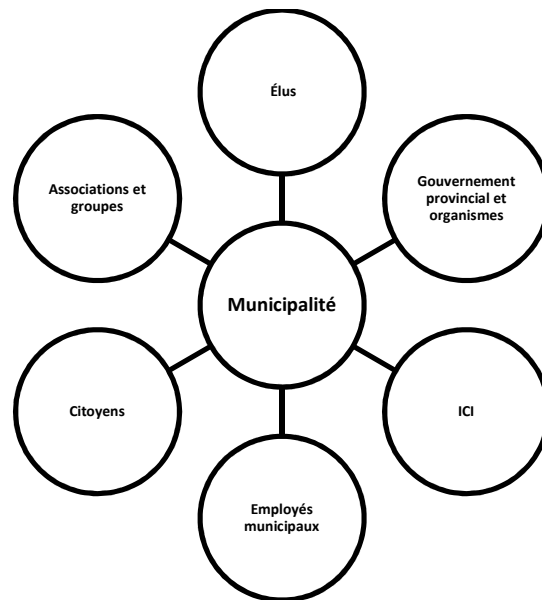


Figure 3.3 : Principales parties prenantes dans une municipalité au Québec

Avant même de mettre en branle une démarche intégrée de développement durable, selon le MAMOT, les municipalités devraient systématiquement caractériser les parties prenantes de son territoire.

« La caractérisation des parties prenantes consiste à identifier les acteurs concernés sur le territoire, à sonder leurs intérêts et leurs préoccupations envers la démarche de développement durable ainsi qu'à identifier les mécanismes permettant leur mobilisation et leur participation lors de la mise en œuvre de celle-ci » (MAMOT, s. d.d).

Il existe de nombreux outils qui permettent de favoriser la participation des acteurs municipaux. D'ailleurs, les villes analysées précédemment utilisaient principalement les forums, les comités, les certifications et les guides.

Selon le sondage effectué par le MAMOT en 2012, au Québec, « 90 % des organismes ayant déclaré avoir une démarche utilisent au moins un mécanisme de participation » (MAMOT, 2012). La figure 3.4 expose les mécanismes de participation généralement utilisés dans la Belle Province.



Figure 3.4 : Mécanismes de participation utilisés par les organismes municipaux (tiré de MAMOT, 2012)

Malheureusement, la majorité des villes ne vont pas assez loin dans l'intégration des parties prenantes. Comme dans le cas de la Ville de Sherbrooke, les membres des comités d'acteurs locaux sont souvent sélectionnés, ce qui ne permet pas d'avoir un comité représentatif. De plus, il y a aujourd'hui de nouveaux outils, comme les blogues et les réseaux sociaux par exemple, qui permettent de rester continuellement en contact avec les parties prenantes.

3.4.4 Mécanismes d'aide à la décision

Comme il a été exposé au chapitre 2, cet aspect qui permet d'encadrer le processus décisionnel des décideurs municipaux est une proposition de l'IFDD. Dans le cadre de l'inventaire des bonnes pratiques, on constate que le principal outil utilisé est la consultation publique. Selon l'IFDD, cet élément permet aux gouvernements de se doter de divers outils pour encadrer leur gouvernance et ainsi, se rapprocher de l'optimum représenté par le développement durable (IFDD, 2012).

Une compréhension exhaustive du développement durable nécessite « l'intégration simultanée de considérations économiques, environnementales et sociales ou de toute autre dimension explicite du modèle adopté » (IFDD, 2012). Pour permettre une compréhension intégrale des élus municipaux et assurer une prise de décision objective, les décideurs doivent pouvoir comparer, évaluer et déterminer des valeurs et des objectifs qui sont parfois contradictoires. Voilà pourquoi les mécanismes et les outils d'aide à la décision sont essentiels lors des différentes étapes du processus décisionnel.

« L'analyse coûts-avantages, l'analyse multi dimensionnelle, l'évaluation environnementale stratégique et la consultation des parties prenantes comptent parmi les outils d'aide à la décision les plus efficaces » (Bureau du vérificateur du Canada, s. d.).

Plusieurs grilles d'analyse permettent d'encadrer et de justifier le processus décisionnel des décideurs. Par exemple, la Commission européenne utilise l'outil d'analyse *Évaluation de la durabilité* qui permet d'examiner les effets positifs et négatifs des projets de politique (Commission européenne, 2009).

3.4.5 Stratégie de déploiement

Avant même la mise en œuvre d'une démarche en développement durable, les décideurs municipaux doivent s'assurer d'avoir une stratégie bien développée. Ces stratégies de déploiement se traduisent généralement en plan d'action. D'ailleurs, au Québec, 61 % des municipalités engagées dans une démarche de développement durable ont un plan d'action. La figure 3.5 démontre les formes d'engagement et certaines stratégies qui sont utilisées dans le cadre des démarches québécoises.

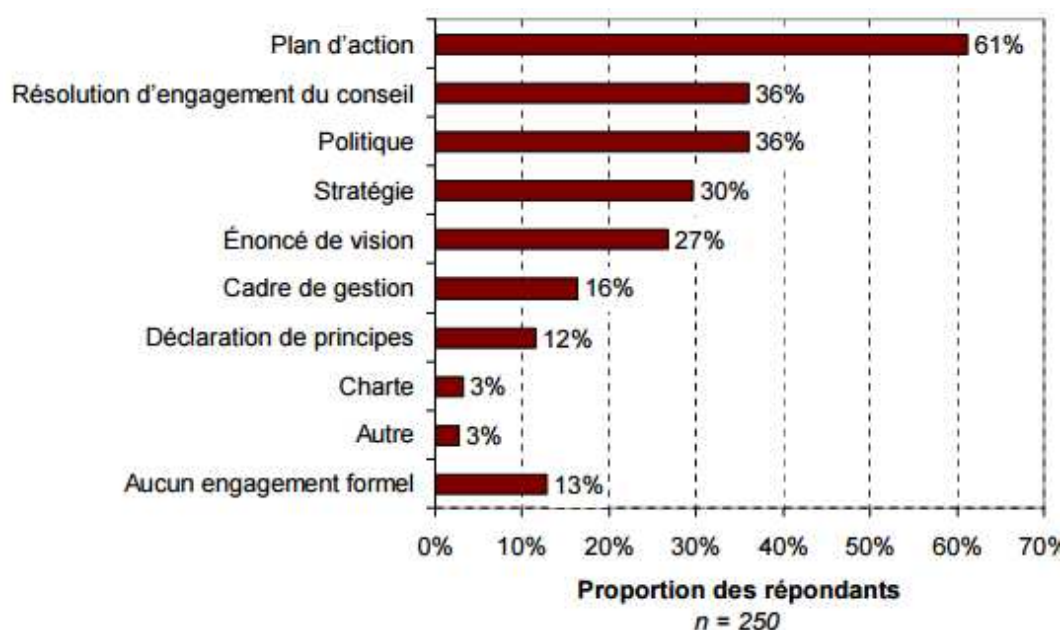


Figure 3.5 : Formes d'engagement envers la démarche de développement durable des organismes municipaux (tiré de MAMOT, 2012)

Ces stratégies favorisent la mise en œuvre ordonnée des démarches de développement durable. Pour le Réseau de gouvernements régionaux pour un développement durable (NRG4SD), dans un premier temps, une stratégie efficace permet de fournir un cadre commun à l'action. Le premier rôle d'une stratégie est de formuler une vision directrice qui guide le déploiement du développement durable sur un territoire (NRG4SD, 2004). Dans un deuxième temps, la stratégie assure l'intégration du développement durable dans les décisions. Le deuxième rôle d'une stratégie est donc de fournir des mécanismes qui

garantissent que la vision et les principes en faveur d'une région durable sont repris dans tous les processus de décision (NRG4SD, 2004).

3.4.6 Reddition de compte et mécanismes de suivi

Au même titre que la transparence, la reddition de compte et les mécanismes de suivi représentent une faiblesse importante des démarches de développement durable analysées dans cet essai. Pourtant, cet élément est essentiel à une bonne gouvernance du développement durable. Dans l'approche systémique des systèmes politiques, on retrouve cet élément dans la rétroaction.

Même si 71 % des organismes municipaux disent effectuer une reddition de compte, la majorité de ces dernières n'effectuent qu'un seul processus de reddition de compte et utilisent principalement le rapport oral (MAMOT, 2012). La figure 3.6 identifie les processus de reddition de compte et mécanismes de suivi utilisés par les gouvernements municipaux.

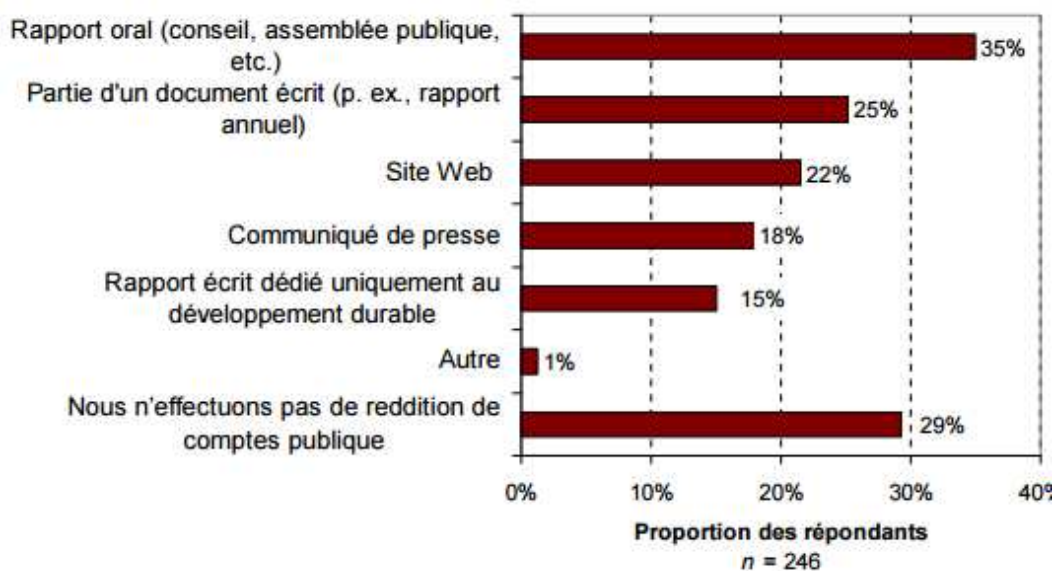


Figure 3.6 : Processus de reddition de compte et mécanismes de suivi utilisés par les organismes municipaux (tiré de MAMOT, 2012)

Le rapport oral oblige les acteurs de la société civile à être présents à l'assemblée publique ou même au conseil municipal afin de connaître l'évolution de la démarche en développement durable. Ce qui est un inconvénient majeur à une reddition de compte, car la majorité des parties prenantes ne pourront suivre cette démarche. À l'inverse, le rapport écrit dédié uniquement au développement durable, comme proposé par la Ville de Saguenay, permet davantage de communiquer l'ensemble des détails aux principaux intéressés. De plus, il est préférable d'avoir plusieurs mécanismes de suivi et processus de reddition de compte afin d'assurer une communication optimale.

En somme, dans la figure 3.7, on peut observer chacun des critères d'évaluation, expliqués dans les paragraphes précédents, afin d'analyser la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec. Ces critères sont le fruit de l'inventaire des bonnes pratiques et d'une compréhension intégrale de l'approche systémique des systèmes politiques proposée par David Easton.

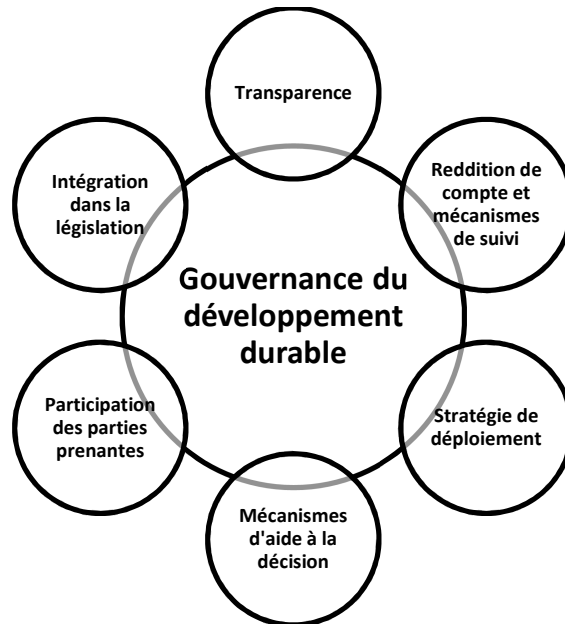


Figure 3.7 : Critères d'évaluation proposés afin d'analyser la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec

Il est important prendre en considération que ces six critères n'ont pas d'ordre d'importance et sont interdépendants. En fait, pour assurer une gouvernance du développement durable efficace, il est nécessaire pour les villes moyennes d'intégrer chacun de ces critères dans leur structure gouvernementale.

4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

À la suite de l'analyse des chapitres 2 et 3, plusieurs constats et recommandations s'imposent. Du dépôt du *Rapport Brundtland* jusqu'à aujourd'hui, les gouvernements municipaux ont su évoluer au fil du temps afin d'optimiser leur gouvernance. Toutefois, grâce à l'inventaire des bonnes pratiques du chapitre 2, on constate que les municipalités du Québec n'ont pas évolué au même rythme. Pourquoi dans certains milieux la gouvernance du développement durable évolue plus rapidement? Parce que certains facteurs non négligeables influencent directement la gouvernance en milieu municipal.

Au-delà de ces facteurs, il existe également des critères d'évaluation qui permettent de critiquer objectivement la gouvernance du développement durable des villes moyennes du Québec. C'est-à-dire les municipalités qui ont décidé d'entamer une démarche en matière de développement durable. Il y a différents outils qui facilitent l'utilisation de ces critères. Toutefois, il est essentiel pour les administrateurs municipaux d'en comprendre les limites.

4.1 Les principaux facteurs influençant la gouvernance

L'analyse de l'inventaire des bonnes pratiques en matière de développement durable dans les villes moyennes du Québec et l'utilisation de l'approche systémique des systèmes politiques nous permettent de mettre en valeur certains facteurs qui influencent la gouvernance du développement durable, c'est-à-dire l'environnement et la volonté politique.

L'environnement est bien défini aux chapitres précédents avec l'approche systémique de David Easton. Tel que mentionné, tous les systèmes politiques évoluent dans un environnement. Il est impossible d'isoler ces systèmes de la complexité des phénomènes qui nous entourent. Il est important de prendre en considération qu'un « phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit phénomène se produit » (Lapointe, s. d.).

On peut inclure dans l'environnement des éléments clés tels que le système de valeurs sociétales, la démographie et les parties prenantes. Ces éléments ont nécessairement un impact sur l'évolution de la gouvernance. Par exemple, comme il a été démontré dans les chapitres précédents, plus une municipalité dispose d'une démographie imposante, plus elle a de ressources humaines et financières. Elle a donc davantage de moyens pour assurer la progression de sa gouvernance en matière de développement durable.

Cependant, l'environnement ne peut pas agir seul. C'est pourquoi la volonté politique est également très importante. Sans l'appui des élus, l'intégration du développement durable dans la politique municipale est

impossible. Pour l'IFDD, l'expression d'une volonté politique est essentielle à la réussite d'une démarche en développement durable (IFDD, 2006).

L'expression d'une volonté politique permet :

- Assurer une appropriation de la démarche par le gouvernement et les autres acteurs;
- Développer un discours politique cohérent sur le développement durable;
- Garantir l'intégration des stratégies, politiques et programmes sectoriels;
- Assurer l'allocation des moyens humains et financiers (IFDD, 2006).

C'est donc dire que l'évolution de la gouvernance du développement durable est dépendante de l'environnement dans laquelle elle évolue et de la volonté politique. Ces deux éléments peuvent favoriser ou nuire au déploiement d'une démarche de développement durable.

4.2 Utilisation des critères d'évaluation et des pistes de réflexion

Les critères proposés au chapitre 3 ont pour principal objectif d'évaluer la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec. Comme il a été mentionné précédemment, il n'y a pas d'ordre d'importance établie et ils sont interdépendants. Toutefois, pour garantir une qualité optimum de la gouvernance, les administrateurs municipaux doivent utiliser l'ensemble des critères, c'est-à-dire l'intégration de la démarche dans la législation, la transparence, la participation des parties prenantes, les mécanismes d'aide à la décision, la stratégie de déploiement et la reddition de compte et les mécanismes de suivi.

Afin d'évaluer la gouvernance à l'aide de ces critères, il serait intéressant d'utiliser une grille d'analyse semi-quantitative. L'avantage avec l'utilisation de ce type de grille est que l'évaluation ne demande pas trop de temps pour récolter les données et qu'elle permet d'évaluer tous les aspects, même ceux qui sont difficilement mesurables tels que la transparence (Office fédéral du développement territorial). À l'annexe 3, on présente un exemple de grille semi-quantitative qui s'apparente à la boussole bernoise du développement durable. Plus la moyenne s'approche de 2, sur une échelle de 2, plus la gouvernance du développement durable est efficiente.

Toutefois, le désavantage des résultats qu'on obtient avec cette grille d'analyse est que l'appréciation est subjective et peut différer en fonction de la personne qui fait l'analyse. Afin de pallier à ce problème, il est important d'ajouter des commentaires pour justifier chacun des résultats (Office fédéral du développement territorial, 2004).

Outre l'outil proposé, il existe une panoplie d'instruments d'évaluation qui offrent différentes possibilités d'analyse. D'ailleurs, le *Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable* en présente quelques-uns (Office fédéral du développement territorial, 2004).

Enfin, en considérant que chaque ville évolue dans un environnement unique, on peut comprendre qu'il est difficile pour les municipalités de performer dans chacun des critères d'évaluation. Ces critères peuvent évoluer en fonction des réalités des organismes municipaux.

De plus, l'inventaire des bonnes pratiques du chapitre 2 inclut seulement quatre municipalités. Au Québec, il y a près de 1 100 municipalités locales. Et 38 % d'entre elles disent avoir une démarche de développement durable (MAMOT, 2012). C'est donc dire qu'un inventaire plus grand permettrait peut-être d'ajouter des éléments qu'on ne retrouve pas dans les critères d'évaluation proposés.

Également, dans un objectif d'approfondir les connaissances en matière de gouvernance du développement durable, il serait intéressant de consulter certains administrateurs municipaux afin de bonifier la liste de critères.

CONCLUSION

Lorsque le gouvernement du Québec a adopté la *Loi sur le développement durable* en 2006, un des principaux objectifs de ce nouveau cadre réglementaire était d'affirmer le leadership en la matière du législateur provincial. Depuis, même si les municipalités ne sont pas assujetties légalement à cette loi, les démarches de développement durable pullulent partout à travers la Belle Province. D'ailleurs, près de 40 % des organisations municipales ont entamé une démarche sur leur territoire (MAMOT, 2012).

Cet essai propose donc d'évaluer la gouvernance du développement durable dans les villes moyennes du Québec. Dans un premier temps, un inventaire des bonnes pratiques en matière de gouvernance du développement durable pour Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville et Saguenay permet de réaliser l'ampleur des efforts de ces organisations pour intégrer le développement durable dans leurs pratiques respectives. Grâce à la mise en œuvre de règlements et de politiques, de stratégies, de mécanismes d'aide à la décision et d'outils qui favorisent l'implication des parties prenantes, ces municipalités assurent une intégration optimale du développement durable.

Toutefois, les villes moyennes analysées n'ont pas évolué au même rythme. Les deux facteurs qui influencent intrinsèquement le déploiement d'une démarche de développement durable sont l'environnement et la volonté politique. Les villes évoluent dans un environnement distinct. En d'autres mots, chacune des organisations municipales doit travailler dans un contexte hétéroclite et en constante transformation. Des éléments clés tels que la démographie et les valeurs sociétales influencent continuellement l'évolution des municipalités. De plus, la volonté politique est sans contredit un autre facteur majeur. Pour permettre l'émergence du développement durable, les décideurs municipaux ont une responsabilité incommensurablement importante.

Au-delà de ces deux facteurs influençant la gouvernance, dans un deuxième temps, il est intéressant d'évaluer concrètement les différentes démarches municipales en développement durable. Grâce à l'analyse de l'inventaire des bonnes pratiques et l'application de l'approche systémique des systèmes politiques, des critères d'évaluation sont proposés. La transparence, la reddition de compte et les mécanismes de suivi, la stratégie de déploiement, les mécanismes d'aide à la décision, la participation des parties prenantes et l'intégration dans la législation représentent des critères importants à évaluer afin d'analyser la gouvernance du développement durable des villes moyennes du Québec.

Les administrateurs municipaux qui travaillent pour une ville moyenne ayant adopté une démarche en développement durable peuvent donc utiliser ces critères afin d'évaluer la gouvernance du développement durable sur leur territoire. De plus, un outil d'évaluation est proposé à l'annexe 3.

Ces critères d'évaluation représentent un point d'ancrage de la gouvernance municipale du développement durable dans les villes moyennes au Québec. Cependant, un inventaire davantage exhaustif au chapitre 2 permettrait peut-être d'inclure d'autres critères à cette liste. Il serait également intéressant de développer un outil d'évaluation plus complet pour aider les décideurs municipaux en matière de gouvernance.

Enfin, dans le futur, dans le but d'approfondir nos connaissances au sujet de la gouvernance du développement durable, une consultation auprès des administrateurs municipaux pourrait également permettre de bonifier les critères d'évaluation proposés et peut-être d'ajouter des sous-critères pour chacun des critères d'évaluation. Ces derniers affinaient l'analyse et la compréhension des enjeux de la gouvernance du développement durable dans le monde municipal.

RÉFÉRENCES

- Banque mondiale, (s. d.). *La gouvernance collaborative*. In Banque mondiale. <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/topics/governance>. (Page consultée le 16 octobre 2014).
- Brodhag, C., Breuil, F., Gondran, N. et Ossama, F. (2004). *Dictionnaire du développement durable*. Collection Points de Repères. Les publications de l'IEPF. Éditions MultiMondes, 296 p.
- Bruneau, P. (1989). *Les villes moyennes au Québec*. Leur place dans le système socio-spacial. In Département de géographie de l'Université Laval. Québec, Presses de l'université du Québec et Office de planification et de développement du Québec, 195 p.
- Bruneau, P. (2000). *Le Québec en changement : entre l'exclusion et l'espérance*. Presses de l'université du Québec et Office de planification et de développement du Québec, 225 p.
- Bureau du vérificateur général du Canada (s. d.). *La gestion du développement durable*. In Gouvernement du Canada. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/sds_fs_f_33574.html#hd5a. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Commission européenne (2009). Lignes directrices concernant l'analyse d'impact. In Commission européenne. http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_fr.pdf. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987). *Notre avenir à tous*. 349 p.
- Easton, D. (1957). *An approach to the analysis of political systems*. Some attributes of Political Systems. Cambridge University Press. World Politics, Vol. 9, No. 3, p. 383-400.
- Environnement Canada (2010). *Planifier un avenir durable : stratégie fédérale de développement durable du Canada*. Développement durable. In Gouvernement du Canada. <https://ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=7550FB51-1#s3>. (Page consultée le 22 octobre 2014).
- Florini, Ann M., (1999). *Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove?*. The Politics of Transparency. <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/florini.pdf>. (Page consultée le 29 avril 2015).
- Fondation Trois-Rivières pour un développement durable (s. d.). Mission et valeurs de l'organisme. <http://www.f3rdd.org/mission-et-valeurs.html>. (Page consultée le 20 février 2015).
- GaïaPresse (2007). *Le pouvoir citoyen peut changer les choses à Sherbrooke*. Opinion. http://gaiapresse.ca/documents/ArticleCSMV_oct07.pdf. (Page consultée le 14 mars 2015).
- Gouvernement du Canada (2013). Le défi de la gouvernance pour un développement durable. In Gouvernement du Canada. Horizons de politiques Canada. <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/le-d%C3%A9fi-de-la-gouvernance-pour-un-d%C3%A9veloppement-durable>. (Page consultée le 10 septembre 2014).
- Gouvernement du Canada (s. d.). Aspects fondamentaux d'une politique. Réseau canadien d'information sur le patrimoine. In Gouvernement du Canada. http://www.rcip-chin.gc.ca/propriete_intellectuelle-intellectual_property/elaboration_politiques-developing_policies/aspects-primer-fra.jsp. (Page consultée le 3 décembre 2014).
- Gouvernement du Québec (2013). *Partage des compétences fédérales-provinciales*. Portail Québec. In Gouvernement du Québec. <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/systeme-politique/partage-competences/?lang=fr>. (Page consultée le 8 octobre 2014).

- ICLEI (2002). *Réponse des gouvernements locaux à l'Action 21 : rapport sommaire de l'enquête à portée régionale sur les programmes Action 21 locaux*. In Université du Québec à Chicoutimi. http://www.uqac.ca/a21/wp-content/uploads/2013/07/LA21_survey_2002f.pdf. (Page consultée le 24 mars 2015).
- IEPF (2011). *Évaluation participative des cadres institutionnels pour une gouvernance optimale du développement durable dans l'espace francophone*. Québec, Institut de la Francophonie pour le développement durable, 116 p.
- IFDD (2012). *La gouvernance du développement durable dans la Francophonie*. In Organisation internationale de la Francophonie. http://www.ifdd.francophonie.org/ressources/livre_gouvernance_rapport/index.html#/4/. (Page consultée le 29 octobre 2014).
- IFDD (2006). *Stratégie nationale de développement durable. Guide d'élaboration d'une SNDD*. In Organisation internationale de la Francophonie. http://www.ifdd.francophonie.org/docs/SNDD/SNDD_guide_8.pdf. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P-O. (2012). *La gouvernance : tenter une définition*. Université de Sherbrooke. In Cahiers de recherche en politique appliquée. Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012, p.19-37.
- Lapointe, J. (s. d.). *L'approche systémique et la technologie de l'éducation*. In Université Laval. <http://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no1/apsyst.html>. (Page consultée le 26 mars 2015).
- La Presse (2009). *Les Québécois conscientisés par l'environnement*. <http://www.lapresse.ca/environnement/200911/20/01-923711-les-quebecois-conscientises-par-lenvironnement.php>. (Page consultée le 4 mars 2015).
- Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme*, L.R.Q., c. A-19.1
- MAECI (2014). *Gouvernance*. Les grands défis du développement. In Gouvernement du Canada. <http://www.acdi-cida.gc.ca/gouvernance>. (Page consultée le 16 octobre 2014).
- MAMOT (2014). *Décret de population*. Organisation municipale. In Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/decret-de-population/>. (Page consultée le 28 janvier 2015).
- MAMOT (s. d.a). *Élections municipales au Québec*. In Gouvernement du Québec. <http://www.electionsmunicipales.gouv.qc.ca/je-minforme/elections-municipales-au-quebec/>. (Page consultée le 20 février 2015).
- MAMOT (s. d.b). *MRC*. Guide de la prise de décision en urbanisme. Acteurs et processus. In Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/mrc/#c1200>. (Page consultée le 23 mars 2015).
- MAMOT (s. d.c). *Présentation*. Ministère. In Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/ministere/presentation/>. (Page consultée le 11 mars 2015).
- MAMOT (s. d.d). *Les étapes d'une démarche intégrée de développement durable*. Caractérisation des parties prenantes. In Gouvernement du Québec. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/entreprendre-une-didd/etapes-dune-demarche/caracterisation-des-parties-prenantes/>. (Page consultée le 25 mars 2015).
- MAMOT (2013). *Guide d'accueil et de référence pour les élus municipaux*. In Gouvernement du Québec. <http://fqm.ca/wp-content/uploads/2014/04/guidefqm-nouveaux-elus-21113-.pdf>. (Page consultée le 16 octobre 2014).

- MAMOT (2014a). L'organisation municipale et régionale au Québec en 2014. *In* Gouvernement du Québec. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/organisation_territoriale/organisation_municipale.pdf. (Page consultée le 12 novembre 2014).
- MAMOT (2014b). *Répertoire des municipalités*. Sherbrooke. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/43027/>. (Page consultée le 19 novembre 2014).
- MAMOT (2014c). *Répertoire des municipalités*. Trois-Rivières. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/37067/>. (Page consultée le 4 février 2015).
- MAMOT (2014d). *Répertoire des municipalités*. Victoriaville. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/39062/>. (Page consultée le 4 février 2015).
- MAMOT (2014e). *Répertoire des municipalités*. Saguenay. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/94068/>. (Page consultée le 4 février 2015).
- MAMOT (2010). *Quels sont les divers paliers municipaux? Organisation territoriale. Instances municipales*. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/instances-municipales/paliers-municipaux/>. (Page consultée le 25 janvier 2015).
- MAMOT (2012). Sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux : analyse des résultats. *In* Gouvernement du Québec. *Développement durable*. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/developpement_durable/analyse_sondage_integrale.pdf. (Page consultée le 4 août 2014).
- MDDELCC (2009). Guide pour la prise en compte des principes de développement durable. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-principesdd.pdf>. (Page consultée le 15 février 2015).
- MDDELCC (2013). *Rapport sur l'application de la Loi sur le développement durable*. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/rapport-application-loiDD.pdf>. (Page consultée le 1 octobre 2014).
- MDDELCC (s. d.a). À propos du développement durable. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>. (Page consultée le 7 janvier 2015).
- MDDELCC (s. d.b). *La Loi sur le développement durable*. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>. (Page consultée le 24 septembre 2014).
- MDDELCC (s. d.c). *Le Québec sur la voie du développement durable*. *In* Gouvernement du Québec. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/voie.htm>. (Page consultée le 24 septembre 2014).
- Morin, S. (2009). Développement durable : le difficile passage de la théorie à la pratique. *In* Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation. *École nationale d'administration publique*. http://www.leppm.enap.ca/leppm/docs/Cahier%20recherche/Cahier_Dev_durable_WEB.pdf. (Page consultée le 17 septembre 2014).

- MRC d'Arthabaska (2004). *Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC d'Arthabaska*. In MRC d'Arthabaska. <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/prorecyc/docs/PGMR/Arthabaska/Arthabaska.pdf>. (Page consultée le 23 mars 2015).
- MRC d'Arthabaska (2005). Le Schéma d'aménagement et de développement, deuxième génération, de la MRC d'Arthabaska. In MRC d'Arthabaska. <http://www.mrc-arthabaska.qc.ca/UserFiles/documents/Sch%C3%A9ma%20Amenagement%20version%20compl%C3%A8te.pdf>. (Page consultée le 23 mars 2015).
- MRC d'Arthabaska (2008). *Plan de développement stratégique du territoire de la MRC d'Arthabaska 2007-2011*. In MRC d'Arthabaska. [http://www.mrc-arthabaska.qc.ca/UserFiles/documents/Plan%20de%20d%C3%A9veloppement%20strat%C3%A9gique%20-%20version%20final\(1\).pdf](http://www.mrc-arthabaska.qc.ca/UserFiles/documents/Plan%20de%20d%C3%A9veloppement%20strat%C3%A9gique%20-%20version%20final(1).pdf). (Page consultée le 23 mars 2015).
- NRG4SD (2004). *Stratégies de développement durable*. A policy paper. http://www.nrg4sd.org/sites/default/files/default/files/content/public/11-elibrary/policy-technical/sustdev/fr/strategies_sustdev_policy_fr.pdf. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Office fédéral du développement territorial (2004). *Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable*. In Gouvernement de la Suisse. http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/fichiers_pdf/ARE_outils_evaluation.pdf. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Parlement du Canada (2006). Les municipalités, la constitution et le régime fédéral canadien. In Gouvernement du Canada. <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/researchpublications/bp276-f.htm>. (Page consultée le 25 février 2015).
- Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (1998). *Évolution conceptuelle et historique du développement durable*. Rapport de recherche. http://www.rncreq.org/images/UserFiles/files/Rapport_de_recherche_evolution_DD.pdf. (Page consultée le 17 septembre 2014).
- Santamaria, F. (2000). *La notion de ville moyenne en France, en Espagne et au Royaume-Uni*. Annales de géographie, Paris, vol. 109, n°613, p. 227-239.
- Simard, M., Mercier, G. et Brisson, C. (2001). Dynamiques urbaines et régionales : perspectives géographiques sur l'aménagement du territoire, Saint-Foy, Québec, Université Laval. Département de géographie, 133 p.
- Union internationale pour la conservation de la nature (1980). *La Stratégie mondiale de la conservation : la conservation des ressources vivantes au service du développement durable*. In Union internationale pour la conservation de la nature. <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/WCS-004.pdf>. (Page consultée le 17 septembre 2014).
- United Nation (2012). *Un system task team on the post-2015 un development agenda*. Governance and development. In United Nation. http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think%20Pieces/7_governance.pdf. (Page consultée le 16 octobre 2014).
- UQAC (s. d.). *L'Agenda 21 local citoyen et organisationnel à Saguenay*. Saguenay. Portail sur les démarches territoriales de développement durable. <http://a21l.qc.ca/galeries-dexperiences/au-quebec/saguenay/>. (Page consultée le 25 février 2015).

- Vaillancourt, Jean-Guy (1990). *Le développement durable ou le «compromis» de la Commission Brundtland; désarmement, développement et protection de l'environnement*. In Cahier de la recherche éthique n°15. Éditions Fides. p. 17-44.
- Ville de Saguenay (s. d.a). *Membres des conseils*. Conseils municipaux et d'arrondissement. Administration. In Ville de Saguenay. <http://ville.saguenay.ca/fr/administration-municipale/conseils-municipaux-et-darrondissement/membres-des-conseils>. (Page consultée le 4 février 2015).
- Ville de Saguenay (s. d.b). *Qu'est-ce qu'un forum citoyen? Développement durable*. In Ville de Saguenay. <http://ville.saguenay.ca/fr/environnement/developpement-durable/forums-citoyens>. (Page consultée le 25 février 2015).
- Ville de Saguenay (2007). *Politique de développement social de Saguenay*. In Ville de Saguenay. http://ville.saguenay.ca/fr/media/viewst/environnement/developpement_durable/politique_de_developpement_social.pdf. (Page consultée le 25 février 2015).
- Ville de Saguenay et UQAC (2009). *État des lieux du développement durable à Saguenay*. Jalon pour un agenda 21^e siècle local. In Ville de Saguenay. http://ville.saguenay.ca/fr/media/viewst/environnement/developpement_durable/developpement_durable_-_etat_des_lieux.pdf. (Page consultée le 25 février 2015).
- Ville de Sherbrooke (2012a). *Divisant le territoire des arrondissements de la ville de Sherbrooke en districts électoraux*. Avis public. Projet de règlement N°830. In Ville de Sherbrooke. <http://sherbrooke-preprod.clients.libeo.com/fileadmin/fichiers/Mairie/Projetdecarteeelectorale2013.pdf>. (Page consultée le 19 novembre 2014).
- Ville de Sherbrooke (2012b). *Schéma d'aménagement et de développement 2012-2027*. In Ville de Sherbrooke. http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/Planification/Sch%E9ma%20-%20Version%20finale%20octobre%202014_bas.pdf. (Page consultée le 28 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (2012c). *Plan de mobilité durable de Sherbrooke 2012-2021*. In Ville de Sherbrooke. <http://www.mobilitedurable.qc.ca/wp-content/uploads/2012/02/Plan%20de%20mobilit%C3%A9%20durable%20de%20Sherbrooke%20-%202012-2021.pdf>. (Page consultée le 31 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (s. d.a). *Conseils d'arrondissement*. In Ville de Sherbrooke. <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/mairie-et-vie-democratique/conseils-darrondissements/>. (Page consultée le 25 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (s. d.b). *Élus municipaux*. In Ville de Sherbrooke. <https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/mairie-et-vie-democratique/conseil-municipal/elus-municipaux/>. (Page consultée le 19 novembre 2014).
- Ville de Sherbrooke (s. d.c). *Table des partenaires institutionnels en développement durable*. Environnement. In Ville de Sherbrooke. <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/sous-site/environnement/developpement-durable/table-des-partenaires-institutionnels-en-developpement-durable/>. (Page consultée le 28 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (s. d.d). *Comité environnement*. In Ville de Sherbrooke. <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/mairie-et-vie-democratique/comites-et-representations-politiques/comites-et-commissions-listes/comite-de-lenvironnement/>. (Page consultée le 28 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (s. d.e). *Plan d'adaptation aux changements climatiques*. Environnement. In Ville de Sherbrooke. <https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/sous-site/environnement/developpement-durable/plan-dadaptation-aux-changements-climatiques/>. (Page consultée le 24 mars 2015).

- Ville de Sherbrooke (2010a). *Plan d'action de développement durable 2008-2011. État d'avancement de la mise en œuvre – septembre 2010.* In Ville de Sherbrooke. http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/democratique/Plan_d_action_DD_-_090910.pdf. (Page consultée le 31 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (2010b). *Qu'est-ce qu'un plan de mobilité durable?* Le plan de mobilité durable de Sherbrooke. In Ville de Sherbrooke. <http://www.mobilitedurable.qc.ca/participez-au-plan-de-la-mobilite-durable/>. (Page consultée le 31 janvier 2015).
- Ville de Sherbrooke (2013). *Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023.* In Ville de Sherbrooke. http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/environnementsherbrooke.ca/Neutralisation/Plan_d_adaptation_aux_changements_climatiques_2013-2023.pdf. (Page consultée le 31 janvier 2015).
- Ville de Trois-Rivières (s. d.). *Qu'est-ce que le programme de certification en développement durable?* Certification en développement durable. In Ville de Trois-Rivières. <http://citoyen.v3r.net/portail/index.aspx?sect=0&module=5&module2=1&MenuID=1100&CPage=1>. (Page consultée le 21 février 2015).
- Ville de Trois-Rivières (2009a). *Le développement durable : Une démarche qui vise un équilibre entre le développement économique, la qualité de vie des citoyens et la protection de l'environnement.* Politique du développement durable. In Ville de Trois-Rivières. http://laville.v3r.net/docs_upload/documents/langue1/pol_mun_dev_dur/Developpement_durable_-_Complet.pdf. (Page consultée le 11 février 2015).
- Ville de Trois-Rivières (2009b). *Politique du patrimoine forestier et paysager.* Politique du développement durable. In Ville de Trois-Rivières. http://laville.v3r.net/docs_upload/documents/langue1/pol_mun_dev_dur/Politique_du_patrimoine_forestier_et_paysager.pdf. (Page consultée le 11 février 2015).
- Ville de Trois-Rivières (2014). *Plan d'action en développement durable 2014-2018.* Politique de développement durable. In Ville de Trois-Rivières. http://laville.v3r.net/docs_upload/documents/langue1/pol_mun_dev_dur/Plan_action_2014-2018.pdf. (Page consultée le 18 février 2015).
- Ville de Trois-Rivières (2010). *Règlement sur le plan d'urbanisme.* In Ville de Trois-Rivières. http://citoyen.v3r.net/docs_upload/documents/langue1/Reg_plan_urbans/Reglement_sur_le_plan_d_urbanisme.pdf. (Page consultée le 15 février 2015).
- Ville de Victoriaville (2012). *Projet de règlement concernant la division de la municipalité en dix districts électoraux.* Districts électoraux 2013. In Ville de Victoriaville. http://ville.victoriaville.qc.ca/content/fr-CA/s5_avispublics_fiche.aspx?CommuniqueID=542. (Page consultée le 4 février 2015).
- Ville de Victoriaville (s. d.a). *Développement durable.* In Ville de Victoriaville. <http://www.victoriaville.ca/content/fr-CA/contenu.aspx?ContentID=514>. (Page consultée le 23 mars 2015).
- Ville de Victoriaville (s. d.b). *Forum du développement durable 2014.* In Ville de Victoriaville. http://www.victoriaville.ca/content/fr-ca/s5_evenements_fiche.aspx?EventId=2443. (Page consultée le 24 mars 2015).

BIBLIOGRAPHIE

- Côté, L. (2004). L'étude des modèles nationaux de gouvernance : le cas québécois. In École nationale d'administration publique du Québec. *Publications*.
http://www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/3402/ES-3402-06.pdf. (Page consultée le 14 août 2014)
- Direction des travaux publics, des transports et de l'énergie (s. d.). *La Boussole bernoise du développement durable*. In Gouvernement de Berne.
http://www.bve.be.ch/bve/fr/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige_entwicklungne/nachhaltigkeitsbeurteilung/ne_berner_kompass.html. (Page consultée le 26 mars 2015).
- Gouvernement du Québec (2004). *Plan de développement durable du Québec : document de consultation*. In *Gouvernement du Québec*. Développement durable.
<http://www.mdelcc.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/plan-consultation.pdf>. (Page consultée le 2 août 2014)
- Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme*, L.R.Q., c. A-19.1
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.
- MAMOT (2009). Plan d'action de développement durable 2009-2013. In *Gouvernement du Québec*. *Publications*.
http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/developpement_durable/plan_action_dev_durable.pdf. (Page consultée le 10 mars 2014).
- MCC (2014). Retour sur la démarche. In *Gouvernement du Québec*. *Retour sur la démarche*.
<http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/une-demarche-collective/>. (Page consultée le 10 août 2014).
- MDDEP (2013). Rapport sur l'application de la *Loi sur le développement durable*. In *Gouvernement du Québec*. *Développement durable*. <http://www.mdelcc.gouv.qc.ca/developpement/rapport-application-loiDD.pdf>. (Page consulté le 10 août 2014).
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition du succès du développement durable. *Gestion*, vol. 34, n°1, p. 79-88.
- Ville de Sherbrooke. (2005). *Politique de développement durable*. In *Ville de Sherbrooke*. *Développement durable*.
https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/democratique/Politiquededev_durableVfinale.pdf. (Page consultée le 23 janvier 2014).
- Ville de Sorel-Tracy (2012). 82 actions qui ont changé la gestion municipale de la Ville de Sorel-Tracy : le bilan des réalisations à valeur ajoutée environnementale, sociale et économique 2002-2011. In *Ville de Sorel-Tracy*. *Développement durable*.
<https://docs.google.com/file/d/0B5UBueQp98P8MzlyZTdjYmYtMmFiYy00MDk1LTk2YzEtNTk3OWY5NTQ4NjE5/edit?pli=1>. (Page consultée le 16 août 2014).

ANNEXE 1 - TABLEAU SOMMAIRE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

VILLES MOYENNES	RÈGLEMENTS ET POLITIQUES	STRATÉGIES	MÉCANISMES DÉCISIONNELS	OUTILS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES
Sherbrooke	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de développement durable • Schéma d'aménagement et de développement 2012-2027 (règlement numéro 1 000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action de développement durable 2008-2011 • Plan de mobilité durable 2012-2021 • Plan d'adaptation aux changements climatiques 2013-2023 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations publiques dans le cadre de l'élaboration du Plan de mobilité durable • Consultation des parties prenantes (comité environnement et TPIDD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information et de sensibilisation • Table des partenaires institutionnels (TPIDD) • Comité environnement
Trois-Rivières	<ul style="list-style-type: none"> • Politique du développement durable • Politique du patrimoine forestier et paysager • Règlementation liées à l'aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action en développement durable 2009-2013 • Plan d'action en développement durable 2014-2018 • Fondation Trois-Rivières pour un développement durable • Stratégie d'intégration des milieux naturels au développement urbain 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des parties prenantes (comité de travail et de développement durable) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information et de sensibilisation • Comité de travail • Comité de développement durable • Certification en développement durable

TABLEAU SOMMAIRE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (SUITE)

VILLES MOYENNES	RÈGLEMENTS ET POLITIQUES	STRATÉGIES	MÉCANISMES DÉCISIONNELS	OUTILS QUI FAVORISENT L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES
Victoriaville	<ul style="list-style-type: none"> • Politique environnementale • Schéma d'aménagement et de développement, deuxième génération, de la MRC d'Arthabaska 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement stratégique du territoire de la MRC d'Arthabaska • Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC d'Arthabaska 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des parties prenantes (comité environnement et développement durable) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information et de sensibilisation • Les Forums Développement durable • La certification Monarque • La certification ICI ON RECYCLE! • Comité environnement et développement durable
Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de développement social • Schéma d'aménagement et de développement révisé • Plan d'urbanisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches collective et organisationnelle • État des lieux • Agenda 21 Local • Plan de développement durable de la collectivité saguenéenne • Plan de développement durable de l'organisation municipale 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations publiques pour la démarche de développement durable (forums citoyens et agents municipaux) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information et de sensibilisation • Forums citoyens • Forums pour les agents municipaux • Guide du développement durable • Guide pour organiser un événement de manière écoresponsable

ANNEXE 2- TABLEAU SOMMAIRE DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FONCTION DES ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES SYSTÈMES POLITIQUES

ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES SYSTÈMES POLITIQUES	CARACTÉRISTIQUES COMMUNES DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
L'environnement	Législation et outils structurants
	Valeurs sociétales
	Démographie
Les demandes	Pression du gouvernement provincial et organismes gouvernementaux
	Aménagement du territoire
	Pression de la société civile
Les soutiens	Législation et outils structurants
	Les parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernements et organismes provinciaux; • Élus municipaux; • Employés municipaux; • Citoyens; • ICI; • Associations et les groupes.
Les résultats	Règlements et politiques
	Stratégies
	Mécanismes décisionnels
	Outils favorisant l'implication des parties prenantes
La rétroaction	Comité de suivi
	Réaction de la société civile

ANNEXE 3 – EXEMPLE DE GRILLE D’ANALYSE SEMI-QUANTITATIVE POUR ÉVALUER LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ADAPTÉE DE LA BOUSOLE BERNOISE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE)

CRITÈRES DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	DÉFINITIONS	RÉSULTATS					COMMENTAIRES
		-2	-1	0	1	2	
Intégration dans la législation	Intégration de la démarche de développement durable dans la réglementation municipale						
Transparence	Ouverture au regard du public						
Participation des parties prenantes	Participation proactive des acteurs dans les municipalités du Québec						
Mécanisme d’aide à la décision	Encadrement du processus décisionnel des décideurs municipaux						

Reddition de compte et mécanisme de suivi	Évaluation concrète et suivi de la démarche de développement durable						
Stratégie de déploiement	Outil détaillant la mise en œuvre de la démarche de développement durable						
Moyenne cumulative							